

全球300家公司创业者的失败教训和职业忠告



300位私营公司创业者的失败教训



周伟光◎编著

世界上每100家破产倒闭的公司中，有85%都是因为公司经营者的决策不慎造成的。很多私企的创业者取得一点小成绩就忘乎所以，凭经验和感觉盲目求快求大，最终使公司受到重大经济损失。

石油工业出版社

中国私营公司创业者的生存游戏规则

商海中从来不缺少失败者，那些成功的企业家都是在大浪淘沙似的竞争中通过一次次失败、一次次再来的过程历练出的沧海一粟。但是，我们不能忘却他们，因为忘却他们就等于拥抱失败。

正如李嘉诚所说："成功没有绝对的方程式，但失败都有定律：减低一切失败的因素就是成功的基础。"无论他们因为何种原因失败，败落到何种境地，他们却通过自己多年的勇敢实践和最终的教训给我们留下了一份弥足珍贵的遗产——经验。如果没有了他们，也就没有后来人成功的所在，所以，他们是前辈、是明镜、是英雄！


ISBN 978-7-5021-7363-0
9 787502 173630
定价：48.00元

300位私营公司创业者的失败教训

周伟光 编著



石油工業出版社

图书在版编目(CIP)数据

300位私营公司创业者的失败教训 / 周伟光 编著.
北京:石油工业出版社，2009.10

ISBN 978-7-5021-7363-0

Ⅰ.3…
Ⅱ.周…
Ⅲ.私营公司-企业管理
Ⅳ.F276.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第161902号

300位私营公司创业者的失败教训

周伟光 编著

出版发行:石油工业出版社
(北京安定门外安华里2区1号楼 100011)
网 址:www.petropub.com.cn
编辑部:(010)64523607 营销部:(010)64523603
经 销:全国新华书店
印 刷:北京晨旭印刷厂

2009年11月第1版 2009年11月第1次印刷
787×1092毫米 开本:1/16 印张:30
字数:620千字

定价:48.00元
(如出现印装质量问题,我社发行部负责调换)





以“英雄”为镜

每一位私营公司创业者都不想直面失败，毕竟，有谁会愿意看着自己多年为之奋斗的事业跌落谷底？又有谁会情愿看到自己为之集中全部精力苦心经营的企业破产倒闭？显然，心血耗尽却付之东流的结局是每一位创业者都不能接受的。那么，我们何不静心思索：怎样才能给自己的后代留下一份基业长青的产业？怎样才能避免失败？

古人说：聪明秀出，谓之英；胆力过人，谓之雄。二者合一即是英雄。

有一些人，曾用自己的双手开创过属于自己的事业，曾在商业的舞台上树立过自己的丰碑，但最终却在大浪淘沙似的商业战场上折冠落马，败走麦城。人们管他们叫做失败者，而笔者却认为，我们也应该尊称他们为曾经失败过的英雄。

商海中从来不缺少失败者，那些成功的企业家都是在激烈的竞争中通过一次次失败、一次次再来的过程历练出的沧海一粟。但是，我们不能忘却他们，因为忘却他们就等于拥抱失败。

正如李嘉诚所说：“成功没有绝对的方程式，但失败都有定律：减低一切失败的因素就是成功的基础。”无论他们因为何种原因失败，败落到何种境地，他们都通过自己多年的勇敢实践和最终的教训给我们留下了一份弥足珍贵的遗产——经验。如果没有了他们，也就没有后来人成功的所在，所以，他们是前辈、是明镜、是英雄！

在这个微利时代下的多事之秋，在这个企业危机如火山般集体喷发的年代，经营失败的阴影又一次随着全球经济结构的重新整合席卷而来。

于是大家看到一种景象：“你方唱罢我登场”。一家家公司在危机与弊病的双重挤压下倒闭、破产，从而退出商业舞台。而于此同时，一家家新开业的公司又带着憧憬、带着希望粉墨登场，继续在商海中搏击，但前进的脚步却已变得缓慢而又沉重。

对企业经营前景的忧虑，对经济环境变化的迷茫再一次使我们陷入沉思：怎样经营才能带领企业突出重围，怎样管理才能带领企业走向卓越，更重要的是，怎样才能避免“从头再来”。于是，英雄的故事再一次成为我们经营上的铺路石，他们的身影再一次从记忆的琐碎中清晰显现。

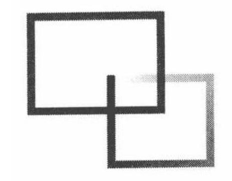
日本著名企业家松下幸之助说：“事实上，即使是有丰功伟绩的人，也不敢说自己不曾失败过。正因为有过多次的失败，才能得到多次的经验；经过几次失败教训后，才能够成熟起来。如果不肯承认失败，就永远不会进步。要在失败面前强调客观原因，抱怨他

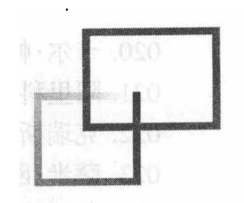
人，只会使自己一再地处在失败和不幸的漩涡之中。”

聪明的创业者绝不会坐等失败的降临，毕竟势单力薄的私营公司输不起，哪怕是就那么一次。最明智的选择就是从别人的失败经历中获取经验、挖掘成功。用那些“英雄的故事”作为一面镜子告诉自己、提醒自己、警示自己：失败离我越来越近了。只有这样，你才能知道自己该怎么做，怎样避免出现同样的结果，怎样避免失败从而走向成功。

为了能把那些创业者从全球经济危机所产生的巨大“余震”中唤醒，为了能使那些创业者在迷茫等待中使自己经营的脚步继续，为了能使那些创业者摆脱危机的禁锢，经营弊端的束缚，从而带领自己的企业走出误区、远离消亡，走向成功，本书列举了近400位大家耳熟能详、身影遍布各行各业，从有名到无名，从成功到失败的私营公司创业者的“英雄故事”。他们都有着对企业经营的执著与热情，却因为决策失误、资金短缺、用人不当、盲目扩张、故步自封、价值迷失、信誉失衡等诸多错误导致企业陷入危机甚至倒闭。

俗话说：他山之石可以攻玉。广大读者朋友不妨置身于与他们相似的经营场景中，用这些已经发生过的教训给自己头上泼一盆凉水，认清自己在企业经营管理上的不足、错误、甚至“致命”的隐患与弊端，，从而做到防微杜渐、有备无患。这样才能带领自己的企业逃离消亡的深渊，继而使自己远离失败的阴霾，走向人生中最辉煌灿烂的事业巅峰。





目 录

第一章 遗弃市场还是被市场遗弃

市场是一个巨大的舞台，产品、营销、服务、诚信等都是这个舞台上不可缺少的“台柱”。可以说，市场决定着私营公司的生与死。掌握了市场就等于掌握了明天，然而，当你失去它的时候，它就会毫不留情地把你置于死地。

第二章 多元扩张导致的“消化不良”

俗话说：人往高处走，水往低处流。每一位私营公司创业者都把多元发展、横向扩张作为自己做大做强的重要途径。正如当你把视野投向一个更宽的海洋时，你会感觉那里面有很多未知的岛屿、无数的财富等待着自己去发现、开发。但另一方面，如果你的“游泳技术”不是那么好的话，你的力量就会慢慢地消耗在那无边的海洋里，在没有到达彼岸之前你就会被海水吞噬。

第三章 资金链编织的致命绞索

资金是每一位创业者做梦都想获得的东西，也是最令创业者头痛的东西。有了它才能使你经营的脚步继续前进。然而一旦缺少了它，你苦心编织的资金网链就会突然断裂，你就会被它无情地缠住，并最终令你窒息。这种过程的速度之快，力量之大，是你所想象不到的。

第四章 盲目投资导致功败垂成

"钱不会自己下崽儿"，这是所有商人的共识。有了钱就要让它发挥最大的效应，来获取更大的利润。看准了，你把钱投进项目中去，它会像印钞机一样，成倍成倍地给你回报。但如若看不准，它就可能静悄悄地在你眼皮子底下玩起了蒸发。往水里扔块石头还能听见水声，而把你辛辛苦苦积累的金钱、财富扔到里面，你会听到什么？

第五章 决策失误引发的"疾患丛生"

哲学家说过："人类的思想支配着人类的行为。"一个企业的经营者一旦有了错误思想，就容易产生错误的决定，紧跟着就会产生错误的结果。这种结果是你我都不想看到的，也是每位私营公司创业者都承受不了的。

企业战略、经营步骤、竞争行为通常都是通过公司领导层的决策产生并实施的。如果经营者的决策有所偏差，那结果就有可能是一个企业整体的失败。

第六章 用人不当与合作失和导致的冲突

人是最复杂的动物，也是最聪明的动物，同时我们也不可否认，人也是最难相处的动物。人才的使用、团队的协同、合作的发展、权利的分配等都与人有关。稍微不注意，就会引火烧身。但如果你掌握了用人、驭人、处人的哲学，加之放权、分权、授权的策略，以及防范、合作、共赢的目标，行动起来你将所向披靡。

第七章 管理细节弊病积累后的火山爆发

中国有句谚语：天天见面就容易忽略不计。公司创业者每一天都跟管理打交道，的确，经营公司离不开管理，但往往最容易忽略的也是管理。

“细节决定成败”这句话并不是对哲理的简单总结，它更是事实的反应。平常你不把它当回事，一旦这些细节聚集在一起集体行动，它的性质就不再是细节，而是大局。

大局已定，你自然招架不住、无力回天。

第八章 资本运作中的憧憬与梦魇

一些创业者的头脑着实厉害，他们脑细胞里都是高速运转的数学公式和经济学原理。

靠头脑发财谁都不会反对。但是 1 加 1 等于 2 的基本常识是连小孩子都明白的道理。

一旦贪欲占据着你的心灵，你将会在资本的巨大诱惑下在悬崖边上迷情狂舞。忘却了规则、忘却了常识、忘却了前行的道路，最终必将从悬崖上跌落下去。

第九章 价值迷失导致身陷末路

财富的积累过程是一个人努力的过程，有了梦想就有可能成就一段商业传奇，但必须要付出足够的汗水才会取得成功。

一些创业者在创业的前期就选择了错误的道路、或者是在创业的过程中扭曲了心灵，使自己离财富、成功越来越远，最终得到的还是失败的结局。

这些人的教训值得每一位创业者深思、警惕。

第一章



遗弃市场还是被市场遗弃

市场是一个巨大的舞台，产品、营销、服务、诚信等都是这个舞台上不可缺少的“台柱”。可以说，市场决定着私营公司的生与死。掌握了市场就等于掌握了明天，然而，当你失去它的时候，它就会毫不留情地把你置于死地。

001. 马尔科姆·布里克林
——与汽车解不开的爱恨情仇

【英雄留名】马尔科姆·布里克林

【光辉岁月】

似乎马尔科姆·布里克林的一生就是在不停地创业，他的创业史可以说得上是一部内容丰富的百科全书。1959 年，不满 20 岁的布里克林从佛罗里达大学辍学，并发誓要在 10 年内挣够 100 万美元。于是，他在佛州开始从事五金杂货连锁业，并获得了成功。1960 年，他卖掉了五金连锁店，获得了人生中的第一个 100 万美元，借此开始从意大利的 Innocenti 公司和日本的富士重工进口并销售滑板车。

1968 年，Innocenti 公司停止营业，而富士重工也停止生产滑板车，于是布里克林远赴日本试图说服富士重工改变计划。虽然布里克林的目的没有达到，但这次旅行却给他带来了新的收获，富士重工授权他在美国销售富士的 Subaru（昴星团）汽车。以 75000 美元的投资起家，布里克林创立了 Subaru 美国有限公司，专门从日本进口富士 Subaru 系列汽车。

仅在营销初期阶段，布里克林就在美国东西两岸各找到了 30 家和 60 家分销商，建立了一个有效的分销网络。但后来因权威媒体质疑 Subaru 系列产品的质量及性能，以及顾客购买后怨声四起，布里克林被迫离开了 Subaru 美国有限公司的管理层，但保留了公司 8%的股权。几年后，富士重工收购了 Subaru 美国有限公司，提高了 Subaru 车系的质量，并最终在美国市场上获得了成功。

布里克林于 1985 年成立了 Yugo 美国公司，并开始从南斯拉夫引进 Yugo 轿车。该车售价仅为 3995 美元。由于价格便宜，Yugo 刚刚上市之际在美国引起了不小的轰动。

【败走麦城】

布里克林开始为 Yugo 欣喜若狂，认为它是自己日后打造一个汽车帝国的功勋级车型。然而事情的发展却带有戏剧性。在销售了一段时间后，人们发现 Yugo 车型并没有宣传的那么好，人们开始抱怨它在性能、安全、保修等方面问题百出。美国《消费者报告》杂志将 Yugo 车称为“最差车型”，消费者随即对 Yugo 车失去了信心。1992 年，总计售出 16 万辆的 Yugo 从美国市场正式退出。布里克林也再次将股权售出，又一次狼狈“逃窜”，开始“零点”创业。

【如梦初醒】

如果布里克林当年在经营Subaru系列汽车的时候能从顾客和媒体对于该车型的抱怨和质疑加以重视并反思，就不会出现后来抛售Yugo股权的一幕了。事实上布里克林离开Subaru和离开Yugo存在着惊人的相似，那就是在大力宣传产品后，都受到了顾客的强烈抱怨。

顾客之所以抱怨是因为顾客感到不满意。顾客满意度主要涉及三个方面：顾客的期望值、产品和服务的质量、服务人员的态度与方式。顾客的期望在顾客对公司的产品和服务的判断中起着关键性作用，顾客总是将他们所要的或期望的东西与他们正在购买或享受的东西进行对比，以此来评价购买的价值。

一般情况下，顾客的期望值越大，购买产品的欲望相对就越大。但是如果顾客的期望值过高，其满意度就相对较低；而顾客的期望值低时，其满意度相对就较高。因此，公司应该经常加强与顾客的沟通。当这种沟通发生阻碍或出现失误时，就容易导致顾客产生抱怨。

所谓沟通的失误主要体现在以下几个方面：

(1)承诺没有兑现。

例如，有的商场承诺顾客包退包换，但是一旦顾客提出退换时，又总是找理由拒绝。或过分夸大产品与服务的好处，引诱顾客购买；或有意设立圈套让顾客中计，强迫顾客购买。

(2)隐匿信息。

沟通实际上是信息的相互交流，公司在广告中过分地宣传产品的某些性能，故意忽略一些关键的信息，以此转移顾客的注意力。这些沟通的失误导致顾客在消费过程中有失望的感觉，因而产生不满情绪。

(3)产品质量问题。

若产品本身存在问题，质量没有达到规定的标准，或者产品的包装出现问题，导致产品损坏，即使产品出现小的瑕疵或很小的质量问题，或者产品说明不详，顾客操作时出现故障，都会引起顾客的不满。

(4)服务态度问题。

公司通过公司员工为顾客提供产品和服务，员工缺乏正确的推荐技巧和工作态度都将导致顾客的不满，从而产生抱怨。

有时，出现顾客抱怨的原因是多种多样的，比如，一个顾客在某商场购物，对于他购买的产品基本满意，但是他发现了一个小问题，提出来替换，但是售货员不太礼貌地拒绝了他，这时他开始抱怨，投诉产品质量。但事实上，他的抱怨中，更多的是售货员的服务态度问题，而不是产品的质量问题。

【大家点化】

等你到了东京之后，住进我的饭店，临走时，把你不满意的地方告诉我。当你第二次来住时，我们不会犯同样的错误，这就是我的技巧。

——康拉德·希尔顿



争取顾客的办法很多，招待观光绝对比不过亲切的笑容。要学会利用顾客的抱怨创造契机——顾客的抱怨是很严重的警告，但诚心诚意去处理顾客抱怨的事，往往又是创造另一个机会的开始。

——松下幸之助

002. 梅尔·卡马金
——消沉在大势中

【英雄留名】梅尔·卡马金

【光辉岁月】

Sirius 卫星广播公司是美国仅有的两个卫星电台服务商之一，在卫星广播风靡美国的时候，Sirius 卫星广播公司拥有近 2000 用户，Sirius 卫星广播公司也因此完成了巨大的财富积累。

梅尔·卡马金一向以稳健著称，他在成为 Sirius 卫星广播公司的 CEO 之后，力主保持 Sirius 卫星广播公司的竞争优势，并获得了巨大成功，也因此，他一年可以拿到 3200 万的巨额薪金，着实令人咋舌，因为他的薪金是有些著名的金融银行 CEO 的两至三倍。这也可以反映梅尔·卡马金出众的管理能力。

【败走麦城】

然而，梅尔·卡马金不得不面对这样一个事实：用户在逐渐失去对卫星广播广播的兴趣，市场的紧缩导致了成本压力的骤然上升，Sirius 卫星广播公司走向了极速衰退。

梅尔·卡马金的稳行方针备受质疑。于是他在 2008 年 9 月决定出资 33 亿美元收购竞争对手 XM 卫星广播控股公司，此举意味着美国有超过 1800 万的卫星广播用户，可同时收到两家公司的节目。新公司的经理们称，合并还可带来巨大的成本节约，在一个范围狭窄的行业里首次实现盈利。但在市场日益缩小的情况下，能否取得效果，就另当别论了。

【如梦初醒】

其实，无论是 Sirius 卫星广播公司，或是 XM 卫星广播控股公司，他们的经营都已经逐渐失去了特色，在互联网以及数字电视泛滥的今天，卫星广播已经失去了原有的吸引力。

特色是私营公司利润的增长点所在。特色产品是指为特殊的消费者服务，能充分满足他们的需求所形成的一种不可替代的产品。但开发特色产品时要注意：

第一，针对特殊消费者，必须同时发挥自身的优势，把二者结合起来，才能形成特色产品。对自己没有优势的领域，连产品的变化都跟不上，谈何创新，又谈何特色呢?

第二，特色产品不是一个，可能有好几个，但要一个一个去开发，不要搞一窝蜂。

第三，选准特色产品的着力点。选准着力点，就是通过细分、定位找到公司的特色市场。怎样细分定位?细分不是常说的按地域分、按年龄分、按民族分、按性别分等等。这里的细分是一种发现，是一种察觉，是一种悟性，是企业家从事物的发展过程中，从潜在的需求和现实的需求中所找到的一种空位。你一旦发现这种空位就会形成你独特的市场。例如，阿迪达斯想建立自己的鞋业市场。在西方，鞋业市场已被耐克、瑞普等品牌占领，经过细分，阿迪达斯定位在 12 至 17 岁的少年，为什么?在西方，到 18 岁已是成年了，而 12 至 17 岁是强烈要求独立的年龄。然后，阿迪达斯开始了强有力的宣传："耐克、瑞普是你们爸爸妈妈、哥哥姐姐他们那一代人的鞋，你们这一代人应有自己的鞋，这自己的鞋就是阿迪达斯。"人是从 17 岁长大的，17 岁穿阿迪达斯，长大后也还要穿阿迪达斯，因而阿迪达斯有了自己的消费群，这就是定位。

没有饱和的市场，只有饱和的产品。不是没有市场，而是没有定位的意识，找不到自己的市场。

【大家点化】

以前我们兴旺发达，那是因为我们敢于冒险尝试新事物。我们的公司不能停滞不前，我要弄出些新东西来。

——怀特·迪斯尼

要使商店生意兴隆，其秘诀大概包括以下几个方面：力求创新、追求成长、确保合理的利润、以顾客为出发点、掌握良机、发挥特色。

——松下幸之助

003. 埃纳斯特·拜塔勒利
——日薄西山望秋凉

【英雄留名】埃纳斯特·拜塔勒利

【光辉岁月】

1987 年，雪兰诺公司在日内瓦成立。公司 62%的股份掌握在拜塔勒利

(Bertarelli) 家族手中。目前，雪兰诺由贝尔塔雷利家族成员埃纳斯特·拜塔勒利经营。雪兰诺公司是一家全球性生物科技领导者，是集研究、开发和制造于一体的跨国药业集团，产品主要涉及妇产科学、免疫学和内分泌等领域。

【败走麦城】

近年来全球生物科技竞争日益激烈，加之雪兰诺公司在科研创新上一直没有大的进步，导致公司效益大幅下降。埃纳斯特·拜塔勒利不得不卖掉一些股份套现。

【如梦初醒】

私营公司创业者在遇到雪兰诺公司这样的情况时该怎样使自己的产品争得客户的青睐呢?

19 世纪初叶，法国经济学家赛伊曾经提出过一个说法，即“供给本身就会创造需求”，这个说法告诉企业，许多东西在没有被生产出来之前，人们还不知道它的作用，因而也就不会产生与之相应的需求。

但是，一旦这样的物品被生产出来，被提供到市场上，并且真的能够为人们提供某种新的用途、新的满足，那么，它就一定会在市场中占有自己的一席之地。

这也就是说，在很多时候，并不是客户先有了需求，企业才去研制和开发新产品，而是当一种新产品被企业创造出来之后，客户才会发现它的有用之处，于是企业才在市场之中为自己争得了一块新的领地。

因此，在新产品的研制和开发过程中，企业不必一味地被客户的需求牵着鼻子走，而要以超前的眼光，通过设计、提供那些超越顾客要求的产品，把客户的需求、口味和眼界引领到一个新的方向，提升到一个新的高度。

换句话说，企业的产品创新不但要满足客户的需求，而且还要能够引导客户的需求。也唯有如此，企业才能够始终在争取客户的竞争中掌握主动权。

【大家点化】

我们善于顺适应时代的改变，200 年来不断的科学探索，是我们的基石，让我们成为全球最具创新力的公司。

——厄留梯尔·伊雷内·杜邦

观念比技术更重要。

——本田宗一郎

004. 劳伦斯·埃里森
——着火就应及时灭

【英雄留名】劳伦斯·埃里森

【光辉岁月】

埃里森是从俄罗斯移民到美国的犹太人后裔，1944年出生于曼哈顿。1962年，埃里森高中毕业，先后就读于三所大学，最终却没有得到任何一张大学的文凭。

1966年，埃里森离开家乡，来到加州的伯克莱，曾在许多公司任职。1976年，IBM研究人员发表了一篇具有里程碑意义的论文《R系统：数据库关系理论》，介绍数据库关系理论和查询语言SQL。埃里森看完后，敏锐地意识到在这个研究基础上可以开发商用软件系统。而在当时，大多数人都认为关系数据库不会有商业价值。

1977年6月，埃里森与另外两人合伙成立了软件开发研究公司，拥有60%的股份。接着，他们正式开发了通用商用数据库系统甲骨文。

【败走麦城】

早期的甲骨文版本无法正常工作，程序充满了错误，用户抱怨不断，但埃里森坚信较早占领大块市场份额是最主要的，致使甲骨文流失了很多客户，效益受到严重损失。

【如梦初醒】

埃里森在客户怨声四起的时候，并没有主动采取措施消除负面情绪，这才导致了甲骨文公司早期业绩平平。那么创业者该如何消除客户的负面情绪呢？

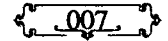
(1)不急于向身陷负面情绪中的客户推销商品。

不要急于向身陷负面情绪中的客户进行销售，不要因为100元的利润而损失了48000元以上的利润。

(2)不要急于对客户的负面情绪做出反应。

“大音希声，大象无形”，真正的销售明星并不是总是口尖牙俐的。真正的销售明星懂得在恰当的时间，对适当的人用适当的方式说适当的话，最后把解决方案提供给真正需要它的人。

当客户处在焦灼、不安、痛苦、无助等情绪中时，销售人员需要给客户多一点时间，而不是急于对客户的负面情绪做出反应。这就像谈判中出现的一个微妙



的时刻。这个时间，可以为客户提供一个可能暂时抽离负面情绪的时间临界点，或者起码让客户自己能将现在进行事情中的情绪与过去的负面情绪进行一个短暂的自我区分。

(3)聆听是最好的关注。

与普通的听不同，聆听是带着我们的心去听，而不是似听非听，或只听自己想听的。也许有很多种沟通技巧可以让我们假装听，或者让客户以为我们听懂了。但是它们不会给销售带来真正的助益，也不能帮助客户从负面情绪中走出来，与积极正面的情绪建立链接与关系，那么真正的同理心也就不会产生与存在。

(4)找到客户的正面的情绪热键，按下去。

通过聆听，也许我们能找到并具体描绘出客户的负面情绪。当我们做到这一点时，客户就会感觉到备受关心，关系也就开始建立。

如果销售做到这一步已经算是成功了。聆听和高度的同理心已经可以帮助我们促成交易、赚取利润了。但是对于真正优秀的服务而言，这是不够的。真正成功的交易将会为客户创造愉悦感，这种体验对于客户而言将是无价之宝。它会让客户购物之后的感受就像去迪斯尼玩了一圈，或刚刚看了心理医生一样。所以，我们还有一小步工作：找到客户的正面的情绪热键并按下去。

如果今天一个客户心情很不好，要不要卖产品给他。答案是：卖，但是务必先将削减客户的负面情绪。这才是真正意义上的成功销售。

【大家点化】

要做得比客户期望的更好。如果你这样做了，他们将成为你的回头客。妥善处理你的过失，要诚心道歉，不要找借口。顾客永远是对的。

——山姆·沃尔顿

所有的客人都有一个共同心理，他们愿意花大钱，却喜欢占小便宜。

——康拉德·希尔顿

005. 阿道夫·达斯勒

——攻城容易守城难

【英雄留名】阿道夫·达斯勒

【光辉岁月】

阿道夫·达斯勒作为世界著名运动品牌阿迪达斯的“开国皇帝”，他本身就是一个传奇。谁能想到达斯勒原来只是一个名不见经传的制鞋匠，还是一位痴迷的

业余田径运动员。他和哥哥从1926年开始经商，他们开了一家制造专用轻质跑鞋和足球鞋的工厂。1948年，由于达斯勒兄弟产生家庭矛盾，达斯勒公司一分为二，后来，阿道夫·达斯勒把自己分得的公司改名为阿迪达斯公司。

阿道夫·达斯勒对于阿迪达斯的意义正如菲尔·奈特对于耐克一样，但他的影响始终超过后者。他不但是位田径运动员和体育爱好者，也是位推崇工艺、品质和热衷于创新的企业家和发明家。他倾听运动员的意见，亲自参加田径比赛，坐在板凳上和选手们分析他们对运动鞋的需求；“功能第一”是公司的主旋律，“给予运动员们最好的”成为公司的口号，这一切成就了阿迪达斯品牌的霸业。

1980年，阿迪达斯体育用品的销售额达到10亿美元。主要产品类别的市场占有率高达70%。公司生产150种不同样式的运动鞋，分布于17个国家的24家工厂的日产量达到20万双。阿迪达斯的产品在150个国家销售。

【败走麦城】

20世纪80年代前，阿迪达斯体育用品在消费者心目中具有非凡的品牌地位，当时的一项调查曾分析：一半以上的美国人都穿过阿迪达斯的运动鞋；穿阿迪达斯参加纽约马拉松比赛的选手从1970年的150人增加到1979年的5000人。然而进入20世纪80年代后，阿迪达斯忽视了慢跑运动在美国这个全球最大的运动产品市场的兴起，金字塔底的那部分消费者参加跑步活动的人数激增，阿迪达斯错失良机，让运动新秀耐克抓住时机而大获成功。

在此期间，耐克开始成为行业的主导者，市场占有率为33%，两年后达到50%。与此同时，阿迪达斯的市场占有率急速下降。当然，阿迪达斯在此时的衰退，还有来自于其内部管理的不足。1978年阿道夫·达斯勒去世后，阿迪达斯失去了技术创新的主要动力，在这种困境交织中，身为阿迪达斯创始人和领袖的达斯勒把“攻城容易守成难”这句话的真谛体验得真真切切。

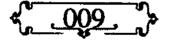
【如梦初醒】

阿道夫·达斯勒成功的最主要因素是质量、信誉和款式的别出心裁。这样一位资深的商人、优秀的经济学实践者，后来竟然在同行的竞争下败下阵来。他的失败，完全是因为保守、自满、经营方面的失误和多余的心慈手软。

首先，在市场信息很畅通的情况下，达斯勒先生低估了市场对运动鞋急速增长的需求，给了耐克公司一个千载难逢的发展机会。耐克公司不惜代价网罗专家、不厌其烦地开发新产品，不遗余力地寻求市场销路，并以迅捷得离谱的速度摆上柜台，套在了无数爱好运动者的脚上。

其次，达斯勒先生完全低估了竞争对手的实力。他认为自己是一个巨人，稳住了、控制了市场，不需要使用过激手段对付竞争者，而是以一个师傅的大度看待学徒。结果却是，耐克公司将学得的种种技巧发挥得出神入化、青出于蓝。

虚心好学的耐克公司既重仿效，又重视自我个性，它运用阿迪达斯的那一套，



反过来展开凌厉攻势，点到痛处，击中要害，其势更不可挡，终于成功地击败了自以为是的师傅。

再次，阿道夫·达斯勒先生过高地评价了自身所拥有的市场竞争实力。他根深蒂固地认为市场主动权一直握在自己手里，在瞬息万变的市场中，这种思想实在是太不可思议了。

大公司的骄狂、老板的不可一世在他身上表现得淋漓尽致，当局势终于大坏，众人皆大惊失色之际，阿迪达斯公司采取了必要的行动：研究新品、扩大宣传、登陆美国、组织倾销。然而，此时大势已去，阿迪达斯公司不得不乖乖地与强大的耐克公司分享市场。

【大家点化】

戴尔在全球企业级市场是一个巨人，但在中国市场只是一个小巨人。

——迈克·戴尔

006. 特瑞普·霍金斯

——产品不对路就没利润

【英雄留名】 特瑞普·霍金斯

【光辉岁月】

1976年霍金斯被Steve Jobs慧眼相识，到苹果市场部任策划经理。1982年5月，霍金斯凭借个人关系筹到了20万美元启动资金，离开苹果公司创办了一家名为“惊奇”的软件公司。不过，他嫌这个名字太平庸，就组织员工进行了一场头脑风暴会议，为公司重新命名。会议规定，新的公司名称必须全票通过方能生效，没有形成最后决议之前不得睡觉。最后，与会者在睡意蒙眬中全票赞成新公司名为Electronic Artist（EA，电子艺界）。当时，霍金斯在招商计划书中豪迈地写道：要开发最有价值的家用电脑游戏软件，要在六年内将公司发展到10亿美元的规模。在接下来的一番招兵买马、再次筹得200万美元风险投资后，EA正式启动。

1991年，EA成功上市，现已成为世界上最大的视频游戏发行商，其年销售额超过20亿美元。霍金斯终于实现了当初的豪言壮语。由于留在EA不再有意义，他选择了离开。同年，他成立3DO公司，致力于游戏主机的开发。

【败走麦城】

然而，3DO成了霍金斯的滑铁卢。尽管3DO推出了当时最强的32位游戏机，

但是由于价格极其昂贵，700 美元的售价比类似产品高出了整整 100美元，并且公司推出的软件质量良莠不齐。很快，3DO 就受到了索尼 Play Station 强有力的挑战，最终被挤出市场。从 1995 年 12 月到 1997 年 6 月，3DO 公司卖掉了几乎全部的硬件部门，开始转向游戏软件的开发和销售。通过先后收购 Cyclone Studio、New World Computing 等工作室，3DO 推出了一系列极受欢迎的游戏，如“魔法门”系列、“魔法门之英雄无敌”系列以及“劲爆棒球”系列等。可惜，这些卖座游戏并没有改善公司的运营情况，2003 年 5 月 3DO 公司宣告破产。

【如梦初醒】

特瑞普·霍金斯的失败，是产品不对路的问题，即价格昂贵，超出了市场的承受力，而且产品的品质没有保证。

由此可以看出，产品和服务推向市场以后，是真正凭借实力说话的时候。消费者是否认同你，是否买你的产品，是任何人都不能左右的，他们的选择，决定了企业的生死。

【大家点化】

只有消费者看中了商品的价值，销售才能实现。

——盛田昭夫

成功的要素没有什么特别的地方，你必须要对消费者真正的需求敏感，对市场了解，最好拥有一流的技术、眼光和能力。

——约玛·奥利拉

对待创新你不能保持镇静而且理智，你必须要达到发狂的地步。

——杰克·韦尔奇

007. 姜伟

——保健传奇的流星陨落

【英雄留名】姜伟

【光辉岁月】

姜伟是中国 1977 恢复高考后的第一批大学生，毕业后被分配到辽宁省中医学院，从事中药研究工作，其后升任研究所的药物研究室主任。在药物研发工作中，他深刻地认识到其中蕴藏的巨大商机。于是在 1986 年，姜伟毅然下海，以 2 万元的启动资金创立了沈阳飞龙保健品有限公司，开始了自己的创业征程。



1991 年，飞龙公司在姜伟的带领下研制开发出了“延生护保液”等一系列保健品，初闯市场便创产值 1200 万元；1992 年实现产值 1.8 亿元，利润 6000 多万元；1993 年实现产值 10 亿元，利润 2 亿元。飞龙公司不仅实现了辽宁省医药行业43 年来单一品种年产值超亿元的突破，而且一跃成为辽宁省医药行业的第一创利大户，在全国医药行业人均利税评比中荣登榜首，在全国所有外商投资企业 1992 年度人均利税排名中名列第二。飞龙公司四年累计完成销售额超过 20 亿，其速度不仅居全国药业与保健品行业之首，在中国私营公司发展史中也写下了浓墨重彩的一笔。

带着巨大的成就与责任，驾驭这条“飞龙”的姜伟自然获得了诸多应得的荣誉，如“全国杰出青年企业家”、“中国十大杰出青年”、“中国改革风云人物”等，但真正的荣誉应该是成为辽宁民民营企业的带头人，中国医药保健行业的一哥。当上龙头老大的姜伟虽然已经取得了不小的成绩，但他依然保持着进取的心态，并盘算着将“飞龙”带入一个更高的发展阶段。

【败走麦城】

20 世纪 90 年代，能带着中国企业实现发展大跨越的路径莫过于一条：上市。已经是保健品行业领军人物的姜伟自然也想来他个“飞龙在天”。这样不但能够迅速巩固飞龙在国内保健品行业的优势地位，还可以逐步开拓海外市场，为飞龙的产业扩大做好扎实的准备。就在姜伟决定让飞龙在香港上市时，却被香港律师告知，飞龙上市有诸多隐患，很有可能深受其弊。姜伟思之再三，最终放弃了上市，转而攻坚国内市场。

经过三年的鏖战与力量积淀，姜伟宣布飞龙新的主打产品为“伟哥开泰”胶囊。此时姜伟已经把目光投向国际市场，瞄准了美国同行辉瑞公司。辉瑞公司生产的化学合成片剂 VIAGRA 被中国人称为“伟哥”，还没登陆即被炒得发烫。姜伟抓住商机，于 1998 年 8 月向国家工商行政管理局申报“伟哥”商标并抢注成功，诞生了中国的“伟哥”。

如果说“延生护保液”是飞龙羽化出来的翅膀，那么飞龙大力宣传的开泰胶囊则成了飞龙“折翼”的利箭。自从它诞生后，飞龙就官司缠身分身无术。1999 年 4 月 14 日国家药品监督局把沈阳飞龙的“伟哥开泰胶囊”作为“劣药”查处。这一沉重打击彻底让飞龙飞入了谷底，销量急剧下降，效益锐减。飞龙从此陷入了“休克”状态。

【如梦初醒】

飞龙集团飞速崛起，而后却迅速坠落，前后落差之大，令人惊愕不已。其实，当年飞龙腾飞与姜伟的销售套路有很大关系，广告就是他驾驭飞龙的缰绳。

姜伟始终坚持“广告市场效益”的营销循环战略。那时，姜伟在“飞龙”有一句响亮的口号：最优秀的人应该做商人，最优秀的商人应去做广告人。有数据

显示，从 1991 年开始，随着飞龙各种产品的出世，飞龙在各地的中心城市和次中心城市的报刊、电视和电台等媒体上进行连续高密集度的广告投放。1991年，飞龙投入 120 万元广告费，实现利润 400 万元；1992 年，飞龙投入广告 1000 万元，利润飙升至 6000 万元；1993、1994 年飞龙的广告投入均超过 1 亿元。

广告的投入越来越大，但收效却越来越微小，其中最主要的原因就是姜伟过于迷信广告的效应而忽视了对产品的科技研发。当年中国保健品行业正处于起步阶段，人们的认识还仅局限于产品概念上的作用，所以“延生护保液”可以凭借大量的广告宣传而销量不断。

但几年后，中国保健品行业进入了激烈竞争的时代，而人们对于保健品有了更深的认识，技术含量高且具有养生功能的保健品才能使人们打开钱包去心甘情愿购买，但飞龙几年来缺少科技研发力度，产品在质的层面没有得到实质提高，而姜伟又把广告看成了万能锁，使原本就已捉襟见肘的集团资金慢慢消耗在广告中，飞龙产品就此逐渐失去了市场的青睐，而后面的飞龙“休克”只是这种过程的积累爆发所形成的必然结果而已。

【大家点化】

软件工业是一种以创新为动力，以变化为能源的产业，大多数产品投产几年就过时了，因此，必须以设计创新带动产品创新，使微软公司立于不败之地。

——比尔·盖茨

008. 诺埃尔·弗加德
——不得已而让之

【英雄留名】诺埃尔·弗加德

【光辉岁月】

空中客车公司由欧洲两个最大的军火供应制造商欧洲航空防务航天公司（EADS，80%股份）和英宇航系统公司（BAE，20%股份）共同拥有。空中客车公司是一家真正的全球性企业，有员工约 55000 人，子公司遍布全球，是世界上唯一能与美国波音公司相抗衡的庞大航空帝国。

正如一家商业杂志的评论一样，诺埃尔·弗加德是一位非常有责任心的企业家，他自 1998 年起担任空客首席执行官，在他的管理下，空客对竞争对手美国波音公司构成了巨大的挑战，自 2001 年以来，空客公司每年的订单均超过波音公司，这也使弗加德声望倍增。于是他升任为欧洲航空防务航天公司联席首席执行官。



【败走麦城】

在欢呼声中，弗加德没有放弃自己的责任，而是在谋划可以一举超越波音的利器——A380客机，并对它投下了深切期望。但2006年7月2日，受A380客机延期交货的影响，弗加德和他的继任者洪博达竟然宣布因此辞职，一时间让空客的董事们大跌眼镜，空客股票也大幅下挫，因为这一切显得太突然了。

【如梦初醒】

无法兑现承诺，是弗加德辞职的主要原因。之前弗加德代表空客对很多客户做出了如期交货的承诺，但却两次推延交货时间，这使很多客户丧失了耐心。A380的客户新加坡航空公司、美国国际金融租赁公司等公司扬言要取消其数十亿美元的订单。新加坡航空公司更是在空客宣布A380飞机将要延迟交货的第二天，便与波音签署了购买20架波音787-9以及另外20架同类飞机购买权的协议书，订单总值45.2亿美元，并就A380推迟交货的问题向空客索赔。

随后，欧洲航空防务航天公司每股股票价格从25.42欧元跌至19.90欧元，市值在第二天缩水55亿欧元（约合69亿美元），缩水幅度超过1/4。分析家预计，A380推迟交付将使欧洲航空防务航天公司从2007年至2010年间每年减少5亿欧元收入。空客A350等机型的销售也因此受到影响，客户对空客未来的项目丧失了信心。在巨大的压力下，弗加德只能选择离开。

在市场经济的竞争中，商家讲信誉、重承诺尤为重要。言而无信、追逐金钱、坑骗顾客的公司可能会得一时之逞，但终究不会长久立足。

总经理是公司形象和公司精神的代表，他们的言行不仅代表着自己，更是代表着整个公司，影响着全体员工。在公司的经营管理中，经理人讲信誉、重承诺，这不只是对消费者负责，也是对公司的未来发展负责。

【大家点化】

不要过度承诺，但要超值交付。

——迈克·戴尔

管理人员决不能在事情尚未完全确定之前，就轻易做出任何承诺！一个不能实现的承诺对失望者来说是一种蹂躏，这是管理人员决不能犯的错。管理人员除非有完全的权力，否则决不能做承诺。

——玛丽·凯·阿什

009. 唐纳德· 威尔士·道格拉斯
——质量与资金链的断裂

【英雄留名】唐纳德·威尔士·道格拉斯

【光辉岁月】

唐纳德·威尔士·道格拉斯 1914 年毕业于美国麻省理工机械工程专业。后曾在格伦·L·马丁公司任总工程师。1920 年，道格拉斯离开格伦·L·马丁公司成立了戴维斯 –道格拉斯公司，一年后道格拉斯收购了公司全部股份并把公司改名为道格拉斯飞行器公司。1924 年人类历史上第一次环球飞行由道格拉斯飞行器公司的飞机完成。

该公司最著名的飞机为 DC–3 型运输机，这种飞机也被认为是飞行史上最重要的运输机。道格拉斯为美国特别是美国海军制造了大量的飞机。

道格拉斯公司刚刚建立的时候为美国海军制造鱼雷轰炸机，但很快就在这种飞机的基础上制造了很多变种，例如观察机和商用运输机。公司建立五年后，道格拉斯公司的年产量达到了 100 架飞机。道格拉斯公司的早期雇员包括爱德华·海曼、詹姆斯·金得博格和约翰·诺斯洛普。20 世纪 20 年代末，道格拉斯公司不但成功地保持了军方的市场而且开始制造水陆两用飞机。其后，道格拉斯公司搬到了加利福尼亚州的圣塔摩尼卡，其在圣塔摩尼卡的设施当时已经大到送邮件的小姐滑旱冰送信的地步。

1934 年，道格拉斯制造了商用双引擎运输机 DC–2。1936 年，道格拉斯推出了著名的 DC–3。在第二次世界大战期间，道格拉斯公司制造的飞机包括客机、轻型和中性轰炸机、战斗机、运输机、观察机和各种试验飞行器。道格拉斯还通过许可制造波音设计的 B–17 和 B–47。道格拉斯在弹射坐椅，空对空导弹，空对地导弹和炸弹方面保持着先进地位。

【败走麦城】

1967 年，由于过分扩展 DC–9、DC–8 和 A–4 的生产，道格拉斯公司的产品质量和资金链发生了问题，最终迫使道格拉斯公司同麦克唐纳飞行器公司合并成为麦道公司。

【如梦初醒】

质量是企业的生命，私营公司创业者似乎对这一点都很清楚，但是，在利益



的驱使下，在规模效应的作用下，创业者更容易疏忽产品质量的作用力。而往往质量的一丝改变都会影响整个市场的运作。不仅容易造成产品的积压，资金链的断裂也是在这种情况下产生的必然结果。

现在，不少私营公司受到三个方面的压力：发达国家高质量产品的竞争压力、国内同类产品的低水平的竞争压力、发展中国家的低成本竞争压力。

在这三重压力之下，如果没有质量作为后盾与之抗衡，唯一可做的就是压价，但压价总有一个限度，接近这个限度或者突破这个限度，公司的生存就要面临危机了，因此，要想在市场经济中站住脚跟，还是应以质量求生存，这是上策之中的上策。否则，再低的价格也会被市场无情地淘汰。

【大家点化】

降低市场上现有商品的质量与提高价格的效果是一样的，只是负面影响还要更大一些。

——亨利·福特

质量是企业的生命。只有优质、高效的企业，才能在任何竞争与挑战中永远立于不败之地。

——本田宗一郎

010. 亨利·福特
——马失前蹄又再起

【英雄留名】 亨利·福特

【光辉岁月】

1863年7月30日，时值美国南北战争中期，亨利·福特出生在密歇根州一个自耕农家庭。福特生性喜爱摆弄各种机器设备，甚至在他还是个小孩子的时候，就能把一只表拆开再装好。1903年，福特制成了世界上第一辆汽车，从此他的大名响彻整个世界。同年，福特创办了福特汽车公司。在他的领导下，福特汽车公司迅猛发展，奠定了自身在汽车产业的霸主地位，这种地位一直延续到今日，而他也成为人们历史记忆中一个重要印记。1947年4月7日，这位通过自己在工业上的成就大大改变了美国和世界各国人们生活的人，溘然长逝，享年83岁。

【败走麦城】

虽然亨利·福特后来取得了辉煌的成就，但他在福特公司发展的过程中也有马

失前蹄的时候。第一次世界大战结束后，美国社会发生了变化。这一时期美国经历了很长一段时间的经济繁荣，居民的消费倾向从有用的就行，发展到对所用商品的内在品质要求越来越高。这是消费倾向的一种细微变化，因此福特公司没能敏锐地感受到这一点。

这时，美国另外一家主要的汽车生产商——通用汽车公司逐渐发展起来，它增加了产品系列，增加了产品的品种，以适应不同的市场，使不同阶层的人士都能挑选自己喜欢的汽车。对于通用汽车的竞争，老福特一直采取不置可否的态度，他仍然坚持自己的那一套，认为顾客买车考虑的首要问题是自己的钱袋，而不是其他。

为了降低汽车的成本，福特甚至考虑到了能不能少上一个螺丝钉!然而，公众并没有领福特的情，他的低价位政策并没有吸引多少顾客。与此相反，通用公司则继续采用已有的政策，它每两三年就改变自己汽车的样式。在福特看来这完全是歪门邪道，不是工业家所为，并且他偏执地表示说："我们希望造出某种能永远用下去的机器，我们希望买了我们一件产品的人永远不需要再买另一件。我们绝不会作出使先前样式废弃不用的任何改进。"

福特这样做的后果是公司销售业绩的不断下降。1927 年公司所有的 24 个工厂关闭 6 个月，以重新安排生产。但是关闭并不意味着福特在生产上的任何创新。1936 年美国的三大汽车公司中，福特的销售量从第一落到了第三。

【如梦初醒】

福特的失败在于他忽视了人们消费心理的变化，在 20 世纪 20 年代的美国，汽车已经从中产阶级的奢侈品转而成为大众可以消费得起的商品。人们对汽车的需求已经从当初的仅仅是代步工具转向自己个性的延伸，甚至有人提出说："汽车是人的第二个家。"福特固执地按照统一的模式生产汽车，此举不符合社会发展带来的消费观念的变化，当然会被顾客拒绝。

福特公司在汽车市场上的落败事实表明：一个公司必须具有与时俱进的精神，跟上时代的步伐才能永立于胜者之地。因而私营公司必须要跟上时代和社会的发展，这样才能在越来越激烈的市场竞争中有所为。对于一个私营公司来说，跟上时代的发展重点要考虑以下几个方面：

(1)社会发展趋势的变化。

社会环境方面的变化可打破人们的传统习惯、追求及其生活方式，影响人们对穿着款式、业余爱好，以及对产品与服务的需求。

(2)消费者心理的变化。

例如，上述 20 世纪初美国人对于汽车消费的心理变化等。

(3)生产营销活动必须考虑顾客的个性化需要。

许多私营公司在生产销售的时候却不能理解这一点，他们只按照自己的想法去制造产品，结果陷入了商品滞销的境况。

【大家点化】

以摸彩或漫无计划的打折来确保市场，是轻视人性的作风。

——松下幸之助

011. 能村龙太郎

——一厢情愿的“猎人”

【英雄留名】 能村龙太郎

【光辉岁月】

1946年能村龙太郎成立了能村缝工所。1947年龙太郎把公司改名为至今沿用的太阳工业株式会社，成为一家专门生产帐篷等休闲活动用品的公司。太阳的产品由于款式新颖，价格低廉，很快被日本市场认可，并获得了巨大成功。

【败走麦城】

凭着自己创办“太阳工业”取得成功的经验，能村龙太郎又构思开发了一种新产品。这种产品是一种用塑料制成的家庭泳池，鼓足气后有1平方米大小，可容半米深的水，它可供小孩在家里洗浴游玩。这种用塑胶制成的家庭泳池，可折可叠，极为轻便，而且价格也不贵。能村龙太郎把自己构思的产品定名为“太阳泳池”。

经过简单的市场调查，能村龙太郎发现市场上没有同类产品，便认定会大有发展前途。他的理由是：日本地狭人多，寸土寸金，一般人家不可能在居室内外自设泳池。有了“太阳泳池”后，普通大众都可以在自己的家里或屋前屋后铺开，充当一个小型泳池，让小孩们尽情戏水。

能村龙太郎把其多年经营积累下来的钱财投入到了“太阳泳池”的生产之中，并大批量投向市场。他满以为订单会如雪片般飞来，但事与愿违，产品面市后，销路一直打不开，产品积压如山，几乎血本无归，使他苦心经营而壮大的“太阳工业”毁于一旦。

【如梦初醒】

“太阳泳池”这个很有创意的新产品，为什么逃脱不了失败的结局?关键在于“太阳泳池”不切合当时日本人的生活条件和经济条件，它的造价和耗水成本过高，排水也不方便，所以并无市场需求。能村龙太郎的市场分析，完全是一厢情

愿而已。

“太阳工业”失败的教训表明：企业在制订自己的产品经营策略和实施产品策略时，应切实注意市场需求因素，真正分清各种需求的情况，真正了解市场，把握市场。否则，就是最好的产品也会把企业拖入困境。

【大家点化】

我们需要不断了解市场的需求情况，而这样做，就会使别人了解到你这家公司总是在考虑生产他们需要的新产品。

——吉田忠雄

012. 肯·伍尔夫
——犯了所有人都犯的错误

【英雄留名】 肯·伍尔夫

【光辉岁月】

肯·伍尔夫是一位有思想、并且立志把理想付诸实践的有为青年，他于1995年在美国纽约创立了瑞威伍德公司，从事咨询服务。由于策略得当、管理有方，两年过后，瑞威伍德公司就由原来的几个人发展成了拥有几十名专业人士组成的知名咨询服务公司。并且，在肯·伍尔夫的带领下，这个只有几十人的小企业成功杀入了美国咨询行业500强，并获得了诸多殊荣，因此，其他公司包括大公司的经理人无不对伍尔夫侧目惊叹。

【败走麦城】

伍尔夫的志向决不是只开创一个小咨询公司这么简单，这只不过是他计划中的一部分。他有明确的发展目标，那就是让商业智慧与技术完美地结合起来，换句话说，他要让他的公司不止提供咨询服务，还有自己的配套产品，这才能使瑞威伍德公司拥有无与伦比的竞争优势。

于是，经过仔细的研发、生产，一套电子软件产品粉墨登场，但伍德夫却因此在三年中损失了300多万美元，直至不得不裁员减压，公司因此濒临倒闭。



【如梦初醒】

其实，伍尔夫想把壮大公司实力，让理论与技术有效结合这种想法本身无可厚非，这可以说是每一个私营公司创业者都想实现的目标，但是在这个过程中就产生了一个问题，公司的专注优势在丧失，一旦新业务发展受挫，必定会连累已经逐渐失去竞争优势的核心领域。

瑞威伍德公司在研发推广新软件产品的过程中，公司的主导核心已经由咨询服务向产品推广倾斜，原来的咨询服务领域由于公司资源的分散而渐渐失去了往日的光辉，其带来的利润也逐渐减少，加之新产品销量一旦不如预期，首尾受阻下，必然导致公司资金的套牢，并一步步走向绝境。

现在的私营公司创业者都面临一个同样的困惑：当企业发展到一定高度，该不该扩大自己的“领地”？经济学家和著名的企业家都会异口同声地回答：应该。但这要加一个前提，那就是在你把小公司做精的基础上才能适时做大。

一个在资源上无法占据优势地位的小公司，如何获得与大型企业平起平坐的地位，这是所有小公司都追求的目标。而事实表明，对于小公司而言，走专业化、精细化的道路是小公司走向这种不对称式的竞争砝码的最优选择。

【大家点化】

做生意如果不追求成长，或不向更高的目标挑战，就无法品味出身为商人的喜悦和充实感。

——松下幸之助

做专才能做精，做精才能做好，做好才能做强，做强才能做大，做大才能做久。

——英格瓦·坎普拉德

013. 瑞格·科贝特
——不倾听等于不作为

【英雄留名】瑞格·科贝特

【光辉岁月】

瑞格·科贝特是一个对经济学研究卓有见地的商人，他最终通过自己艰苦的创业成为英国零售巨头 Woolworths 的执行总裁。

拥有 815 家分店的 Woolworths 曾经是世界上最大的连锁店，已经拥有近百年的历史，在商业零售史上拥有独特地位。人们常常还记得，在第二次世界大战期

间的食物配给制年代，人们在 Woolworths 普利茅斯的店门口排长队等待得到属于自己的那份糖果。一些没有孩子的家庭，也会把自己分配到的糖果购物券送到店里，留给有孩子的家庭用。在那个物质匮乏的年代，Woolworths 给人们留下了无数温暖的回忆。

瑞格·科贝特除了是 Woolworths 公司的老总，还身兼数职，如澳大利亚央行理事等，凭借其在商业、经济领域的杰出贡献，科贝特于 2008 年获得了英国女王颁发的 AO 勋衔，可谓是功成名就。

【败走麦城】

Woolworths 公司在一百年间的漫长旅途中，经过无数次竞争搏杀似乎已经疲惫不堪，而瑞格·科贝特的出现不但没有挽救它，反而更使这家销售巨头命途多舛，被淹没在 2008 年金融危机的滔天巨浪中。Woolworths 公司在这百年孤独的历程终点几乎已无力发出呻吟，当它于 2008 年 11 月 26 日宣布股票停牌时，股价已从一年前的 15 英镑跌至 1.22 便士(1 英镑 =100 便士)，总市值仅剩约 1780 万英镑。

2008 年 11 月 19 日，公司周转不济，经营难以为继，已经无力回天的瑞格·科贝特曾试图以 1 英镑的价格将自己卖给专门收购重组财困公司的美国投资集团 Hilco，随之附赠的是一笔高达 3.85 亿英镑的公司债务，一个巨大的工作人员养老金黑洞，以及 600 多名租赁了 800 多家分店的个体业主。但团贷银行最终行使了否决权，导致重组计划流产。享誉全球的 Woolworths 公司就这样在科贝特手里走向终结，不知在此之前授予他勋衔的英国女王陛下作何感想。

【如梦初醒】

一个对于经济发展有深厚见解的人未必可以经营好一家公司，瑞格·科贝特就是一个最好的例子。正是他错误的经营方式导致 Woolworths 丧失了消费者对 Woolworths 的钟情与热爱。

Woolworths 开始遭受巨大冲击走下坡路，是因为大型超市开始大量销售非食品类日用商品，以及亚马逊网站等新型图书音乐零售商渐次出现。

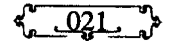
但主要原因还是在于 Woolworths 本身的经营失误，年轻人都不喜欢 Woolworths 那看似杂乱的布局，如干洗剂旁边是饼干罐，书包旁边摆日历等。也许这在老辈人看来也许正是它独特魅力的一部分。但却吸引不了代表新兴市场的年轻顾客。

另一方面，瑞格·科贝特缺少对顾客的倾听，不了解他们想要什么。虽然他和公司高层们认为自己的业务重心是“家庭和娱乐”，但仅有表述远远不够，显然他们没有认真地挖掘内在的价值。

【大家点化】

我不相信经理人员事事都有经理观念，也不认为一个能经营百货公司的人，就能经营一家报馆。

——罗伯特·默多克



014. 席蒙·马克斯
——把自己埋藏起来还是推向舞台

【英雄留名】 席蒙·马克斯

【光辉岁月】

席蒙·马克斯的父亲创建了第一家玛莎百货商店。后来席蒙和他的朋友伊瑟尔·席夫合作，努力让马莎百货渐渐走向品牌化。席蒙决定让马莎百货直接向制造商采购进货之后转型为有限公司。1926 年，公司开始销售纺织品，并注册了“圣米高”商标。

1930 年，马莎百货在伦敦开设了旗舰商店。许多分店引进了“咖啡吧”，提供便宜、卫生和营养的食物。这在战争期间是非常重要的物资，对于食粮短缺的问题有很大的帮助。1931 年，公司食物部门开始销售农产品和罐头食品。到了 1956 年，所有的食品都以“圣米高”的品牌销售，马莎百货的大名至此已是妇孺皆知。

【败走麦城】

与其他的竞争业者不同，马莎百货在 1955 年英国独立电视台（ITV）开台时并未展开电视广告的促销，而是仅依靠商誉来吸引顾客。直到 20 世纪 90 年代中期玛莎百货才制作了第一支时装广告。

马莎与英国各大制造商签订长期的生产合约，并将包括服饰、食物等所有产品以“圣米高”的品牌销售。若消费者对其购买的商品有所不满，只要凭当初的收据就可获得全额退款，而且无论多久以前的消费都可以退货。不过目前已经调整为 90 天的退货政策。这种宣传近似于零的“吸铁石”手法靠的完全是信誉的苦苦支撑。过去，马莎百货将主要的经营重点放在产品的品质以及公道的售价上。但当公司的商誉开始引起质疑时，玛莎百货就面临了艰难的处境。席蒙·马克斯不得不面对公司发展的“黑暗时期”。

【如梦初醒】

虽然马莎百货之前靠“圣米高”品牌取得了一定程度的发展，但席蒙·马克斯很显然没有注重用宣传手段打造马莎百货的公司形象，使得马莎百货在商誉稍稍受损时，消费者就放弃了它。此例提醒私营公司创业者对公司形象的理解要认清几个要点。

首先，公司形象是社会公众对公司的看法和认识，社会公众是公司形象感觉的主体要素，它包括诸多用户、顾客个人的群体，同时也包含着其他人群。

其次，公司形象是人们心目中形成的对公司的一种感性认识，是很难用数字来加以具体描述的，这种认识不是对公司的一时一事的认识结果，而是长期认识和了解形成的综合印象。

公司形象是公司行为在社会公众中的感性体现，其优劣、水平的高低，关键在于公司自身的努力，也就是说公司形象塑造的主体是公司本身。

中国有许多古语，比如“桃李不言，下自成蹊”、“酒香不怕巷子深”等，它们都是传统经商思想的写照，大体意思是说只要产品的质量好，价格公道，即使不用做广告，也会门庭若市。这些古语在某种程度上是对的，比如强调公司要在提高产品质量上下工夫。但是如果仅仅满足于货真价实，恐怕就只能适应小生产经济的社会，而不能适应商品经济的社会。

在高度发达的市场经济社会中，产品质量再好，但人们不知道该产品或者不知道该到哪儿去买，产品又怎么能够销售出去呢?另外，在市场经济发达的社会中，不仅商品越来越多，而且随着科学技术的进步，产品之间的技术含量的差异日异缩小，所以在产品的性能、寿命、可靠性方面的指标，几乎都大同小异，产品形象或者说是公司的形象就会在消费者心目中起到至关重要的作用。因此，各家公司都投入巨额的费用，进行公关宣传，努力使自己的形象不断美化，深深植根于消费者心中。

公司之所以要创造公司形象，另一方面也因为良好的公司形象是有价值的，它的作用对公司来讲与有形产品一样重要。中国生产的一种高质量的皮鞋每双只能卖 200 元左右，而意大利生产的“老人头”牌皮鞋与其质量相当，但售价却要高 8 倍以上，借助的就是公司的良好形象。所以，形象的作用有时会远远超过公司本身有形的固定资产和流动资金，它将成为公司效益的源泉。

从以上可以看出，良好的公司形象能够创造世界名牌，能够保证公司的经营，并能够增加公司的价值，这对每一个公司来说都是非常重要的。口口相诵，耳濡目染，三口方为品，唯有把地产品牌建设话语权交给消费者，让消费者担当品牌的评判者，这样品牌才能历经市场考验。私营公司创业者明白了这一点，才能够避免犯下与席蒙·马克斯同样的错误。

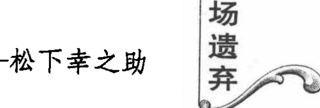
【大家点化】

如果我们需要扮演一个更加公众的角色，我们就应该那样去做。

——杰夫·伊梅尔特

业务不景气时，必须做宣传、广告，让顾客知道公司也能从事以前所未做的工作。

——松下幸之助



015. 迈克尔·戴尔
—— 高处不胜寒

【英雄留名】 迈克尔·戴尔

【光辉岁月】

迈克尔·戴尔的大名现在恐怕是无人不知无人不晓，他本来研修医学，但大学第二年因过度迷恋电脑和立志在PC机领域有所建树而退学。1984年1月2日,戴尔注册成立了“PC有限公司”。一开始，戴尔就在当地报纸上打出广告把印有自己名字（Dell）的成品组装机卖给用户,每月收入达5万至8万美元。同年5月份,“Dell计算机公司”成立,注册资金为1000美元。此后公司一路发展,进入20世纪90年代收入平均年增97%,净利更是达到惊人的166%。

现在，戴尔公司已成为了微软最大的合作伙伴之一，戴尔本人更是“星光熠熠”。他曾荣获《首席执行官》杂志“2001年度首席执行官”、《Inc》杂志“年度企业家”、《PC Magazine》杂志“年度风云人物”、《Worth》杂志“美国商界最佳首席执行官”、《金融世界》和《工业周刊》杂志“年度首席执行官”等称号。1997年、1998年和1999年，他都名列《商业周刊》评选的“年度最佳25位经理人”之中。

【败走麦城】

正所谓“高处不胜寒”，这么一个伟大的商业领袖也有大意失荆州的时候。2006年前10个月，Dell公司股价下跌了18%。戴尔公司开始改善客户服务，在多种电脑上采用AMD芯片，第三季度的业绩也好于预期，但是戴尔仍然没有表明要进行大的调整，由此戴尔失去了长期把持的市场份额，也因为此，戴尔获得了足以让他铭记一生的荣誉——《商业周刊》评选的2006年度企业最差领导人之一。

【如梦初醒】

已过不惑之年的迈克尔·戴尔对于如何管理一家个人电脑公司有一些好的想法，但是一些想法已经被竞争对手采用，而另一些想法已经行不通了，但是戴尔顽固地拒绝改变。戴尔公司采用了效率极高的生产体系，直接向客户销售，同时很少进行研发从而降低成本。但是该模式2005年年中开始崩溃，竞争对手们赶了上来，尤其是惠普。于是，戴尔在经历了事业高峰后染上了“居高不下”的经营

观念陈旧病。

有一位经济学家说："扔掉过时的管理课本吧，特别是那些教你如何创建'持久优势'的书本。在变化无常的新经济中，这种优势根本不存在。"这句话正好可以说明戴尔在经营观念上存在的问题。

既然如此，怎样才能保证企业一年甚至五年之后仍安然无恙？这就要根据市场变化，灵活调整经营模式。当你考虑如何调适自身的经营模式时，要警惕以下两个问题。

(1)执著于老顾客。

要根据市场变化调整自身的经营模式，以赢得自己想要的顾客，而不只是留住现有顾客。在价格竞争激烈的成熟行业中，这样做几乎意味着承担更大的风险。因此，不仅要看客户当前的盈利性，更要评估其未来的风险和回报状况。

(2)死守错误的合作伙伴。

许多公司已经懂得直销方式的益处，为何却无所作为呢？因为会引发渠道争端这样的棘手矛盾。在某些行业，比如电脑设备和保险业，公司在不经意中把经营模式的控制权让给了渠道合作伙伴。而当消费者变成行家，要求直接购买时，公司却不能很快做出调整。

你还必须监控自己的步伐。为了避免掉入对市场变化反应迟钝这一陷阱，你必须随时变革。查看自己的步速表，确保没有落后。

要知道，新经济下没有旧经济，只有守旧者。公司不发展就没有效益、更没有出路，一贯地死守仅有的一点有限资源、紧抱着陈旧的思想观念和过时的管理制度不放，前面的道路必将是一条死胡同。

【大家点化】

每一家公司都一定要注意避免经营上的因循守旧。大企业若要成功，唯有抢在别人将他的产品淘汰之前，自己先淘汰才行。

——比尔·盖茨

016. 杰里·桑德斯
——宿命中的抗击

【英雄留名】 杰里·桑德斯

【光辉岁月】

杰里·桑德斯是硅谷最富声望的一位传奇"斗士"。他于1969年6月20日创

办 AMD 时几乎是白手起家，靠着投资人支持的 150 万美元开始了他的商业人生。

AMD 公司专门为计算机、通信和消费电子行业设计和制造各种创新的微处理器、闪存和低功率处理器解决方案。AMD 致力为技术用户——从企业、政府机构到个人消费者——提供基于标准的、以客户为中心的解决方案。

十多年后，帮助过杰里·桑德斯的那些投资人获得了超过 20 倍的回报。当 AMD 的股票在纽约上市时，公司员工已达 2 万人，年收已愈 4 亿美元。公司最大的优势就是推销和销售，那当然是桑德斯的功劳。

【败走麦城】

1989 年，桑德斯将整个公司转移到新的市场，但比英特尔晚了好几年。1991 年，AMD 推出了它的 386 处理器 AM386，打破了英特尔公司在 PC微处理器上的垄断地位。AMD 一直宣称英特尔公司破坏了两者在 20 世纪 80 年代中期达成的技术交换协议。1992 年，法庭裁定英特尔公司在合同执行上确有一些不当行为，但 AMD 还是成为自己短视的牺牲品，因为 AMD 也没有按照合同生产芯片交换英特尔的微处理器技术。最后英特尔和 AMD 在 1995 年达成了庭外和解。

1994 年，AMD 对英特尔奔腾处理器的挑战遭到重大失败。公司最大的失误是在当年的微处理器技术论坛年会过早地展示了 K5 处理器，AMD 的官员夸耀 K5 将比英特尔的奔腾处理器性能提高 30%，但是这是使用仿真芯片比较得出的结果，实际的芯片还没有生产出来，等到 AMD 公司发现无法如期生产出芯片来时，客户自然就把注意力转移到了奔腾处理器上，而 K5 对他们来说只是AMD 自吹自播的劣质产品而已，AMD 再一次受到重大挫折。

【如梦初醒】

桑德斯的失败主要是因为他急功近利，导致宣传过度，知名度迅速膨胀，但生产相对滞后，使 K5 有了知名度却丧失了美誉度。私营公司经营者要避免重蹈桑德斯的覆辙就必须对知名度和美誉度两者之间的关系有深刻的了解。

知名度和美誉度反映了社会公众对一个组织的认知和赞许的程度，两者都是公共关系学所强调追求的目标。一个组织形象如何，取决于它的知名度和美誉度。总经理需要明确的是：只有不断提高知名度，才能不断提高组织的美誉度。知名度只有以美誉度为基础才能产生积极的效应。同时，美誉度也要以知名度为条件，才能充分显示其社会价值。

知名度解决的是信息不对称问题，衡量的是公司传播自身信息的宽度。知名度不涉及信息质量，也不太顾及信息的深度，只负责传播，只是将原来信息质量的绝对值在传播范围上予以扩大。易言之，知名度解决的只是使市场当中的潜在客户或其他相对人可以及时找到公司的问题。

美誉度体现的是信息质量问题，其内在依据是公司（或其产品）的品质，外在表现为对公司的社会评价。美誉度的核心目的是赢得信赖利益，即公司的品质

和社会评价能够获得足够的信用，使更多的客户、顾客、供应商等为公司提供信赖利益。美誉度获得的信赖利益是公司获得现实的商业利益的直接来源和根本依据。

依据知名度和美誉度的高低组合，我们可以得到他们的矩阵。

(1)知名度高，美誉度也高。

这是一种非常理想的状态，是每个公司都必须追求的境界。

(2)高知名度，低美誉度。

这也就是说，人人都知道它很差，这是一种最糟糕的状态。处在这一状态的公司，应尽量缩小知名度，从提高产品和服务质量入手，首先去提高美誉度，然后再去提高知名度。

(3)低知名度，高美誉度。

此类公司口碑很好，但知晓的人不多。应该以提高知名度为主攻方向，开展全方位的促销、营业推广、公共关系活动，因为“酒香也怕巷子深”。

(4)低知名度，低美誉度。

虽然口碑不好，但还不至于流传太广。主要措施也是先提高产品质量和服务质量，提高美誉度，再扩大知名度。

【大家点化】

任何事物，都具有它自己的特色和实用性。即使是自己的发型，都有广告宣传的作用。

——松下幸之助

光是靠广告和促销，无法使一个不良的产品或是推出时机错误的产品成功。

——盛田昭夫

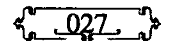
017. 胡果·曼
——细分自己的“地盘”

【英雄留名】胡果·曼

【光辉岁月】

1913年，胡果·曼出生在德国巴符州乌尔姆市附近的劳普海姆。他在祖父开的木匠铺学徒满师后，于1938年到达卡尔斯鲁厄，在那里创办了第一家家具店。但是，早期的生意并不好。

第二次世界大战后，胡果·曼的生意有了突破。1958年，他按美国模式在卡



尔斯鲁厄开张了第一家名为“威尔特考夫”（Wertkauf）的自选商场。1968年，胡果·曼在慕尼黑的欧洲商业中心，开办了“欧洲最大的消费者商场”，面积达到了破天荒的2万平方米。

【败走麦城】

然而，胡果·曼开办的这所号称“欧洲最大的消费者商场”在成立之初却是一副“门庭冷落车马稀”的凄凉场面。胡果·曼差点因此破产。

【如梦初醒】

胡·果曼之所以苦尝败绩，不是因为他没有经营好商场，而是没有“精营”。

北京的名牌肉鸡——华都肉鸡化整为零，精当地“分段”计价闯市场，一只鸡卖出了三只鸡的好价钱，仅出口创汇效益就提高了三倍之多。具体地说，北京华都肉鸡联营公司一改过去整鸡整卖的传统营销方法，采取细分割、拆件等方式加工成205种规格不同的鸡块，其中120种已“分段”计价出口到20多个国家和地区。

华都肉鸡联营公司当初是怎么考虑的呢？原来，该公司通过市场调查发现，不同地域、不同国籍的肉鸡消费者各有偏好，因此就来个分别对待。例如：鸡腿肉大量出口往日本，卖价不菲；鸡胸肉则是欧洲菜烹制美味佳肴的主要肉食之一，大量出口到瑞士等欧洲国家；而鸡翅膀、鸡内脏一直走俏于国内市场。

除了细分割、拆件卖，华都的“精营”还体现在对分割件后的肉鸡进行精、深、细加工，采取当今市场最高卫生标准，运用肉鸡熟食加工最新工艺技术，实现了从冷冻整鸡、分割冰鲜鸡到熟化鸡分割拆件出口的“三级跳”。并由开始的粗分进到现在的细分，对肉腿的腿、胸、翅根、翅等再细分出许多产品，如一样鸡翅膀便再分解为翅中、翅根、翅尖、脱骨翅中、翅中半切、蝴蝶翅等10多个品种规格……如此“精营”，哪有亏损的道理？

胡果·曼的商场开在慕尼黑中心地带，旅游人数众多，很显然他商场里的商品并没有细分“国籍”，这就造成了所售商品无人问津的结果。

无论从哪一种意义上来说，如果当今做买卖的商人，还只是把自己看成生意人，而非同时把自己视为管理哲学家、社会文化学家，那就永远成不了气候。成功公司的机遇也许并不完全一样，但是，在如何“精营”这个出发点上却又惊人的相似之处，这里头的学问大得很。

【大家点化】

任何自不量力的人，最后一定会身败名裂。

——上原昭二

018. 哥尔德·科克·克里斯蒂安森
——产品也要与时俱进

【英雄留名】哥尔德·科克·克里斯蒂安森

【光辉岁月】

早年，哥尔德·科克·克里斯蒂安森接受了工业协会的建议，开始生产家用产品，并作出了具有决定意义的改变——将他的木制厂的产品定位于玩具。他的决定受到了家人和一些朋友的反对，当时大多数人并没有认识到儿童玩具的重要性。但是克里斯第森先生认为玩具始终是孩子最重要的伙伴，无论何时，孩子都不能没有玩具。事实证明，他的远见卓识是非常正确的。

【败走麦城】

但在玩具的具体生产设计中，克里斯蒂安森却犯了一个低级错误，他想要设计出经典的玩具样品，于是就找来曾经红极一时的玩具模型作参考。但是，那些玩具现在已经无法满足儿童们的胃口了，克里斯蒂安森的玩具虽然是新型产品，但与那些玩具非常相似，投入市场后反应非常冷淡，这让他赔了不少钱。

【如梦初醒】

私营公司要想取得营销的成功，就必须从消费者的需求出发，满足消费者的需求。有的私营公司在市场营销中不考虑消费者的需求，结果常常导致营销失败。

比如酵母，假如只把眼光盯在改进发酵技术上，市场是很有限的，但有的商家看准了消费者的需要：既想享受那种自己动手做蛋糕、点心的家庭情趣和创造感，又不想自己动手和面、发酵。于是厂商把卖“酵母”改作卖“酵面”，把发酵完毕的面粉用五颜六色的纸筒包装起来出售，消费者买回去后，只要打开包装，加上自己喜爱的果仁等，放进烤箱，十几分钟后就可以吃到自己做的蛋糕、点心了。

一般来说，私营公司在营销过程中不顾消费者的需求，有以下两个方面的情形：

①私营公司经营者从主观出发，按自己的想象生产产品，不考虑消费者的实际消费功能需求情况。

②不考虑消费者的购买心理需求。这两种情形都可能最终导致私营公司营销失败，最终使私营公司产品打不开市场而滞销，陷入经营困境。

【大家点化】

新上市的产品不会有等待已久的购买者。只有对某产品的购买欲存在，该产品的市场才会继续存在。

——亨利·福特

019. 阿诺恩·米尔坎
——没有客户关系就没有生存基础

【英雄留名】阿诺恩·米尔坎

【光辉岁月】

早年，阿诺恩·米尔坎学习生物化学，还专职踢过足球。后来，他接手家族刚刚起步的化肥厂，很快将其改成化工厂，并使其价值高达1.25亿美元。之后，阿诺恩开始为好莱坞导演们提供拍摄资金，其相中的《史密斯夫妇》票房收入达到近5亿美元。此外，阿诺恩还是以色列最大的汽车进口商。

【败走麦城】

阿诺恩·米尔坎很幸运，他的家族创办了化肥厂，取得了一定的经济效益。这为阿诺恩·米尔坎后来充分发挥自己的商业才华提供了一个良好的平台。但这家化肥厂创立之初差点成为他事业上最大的绊脚石。阿诺恩·米尔坎决定亲自处理化肥厂的一切事宜。然而，化肥厂积压的化肥更是堆积如山，原因就是没有几个客户愿意代理他们厂生产的化肥，致使阿诺恩·米尔坎不得不死撑着门面，用家族的资金维持化肥厂的正常生产。

【如梦初醒】

那么，私营公司创业者如何建立稳固的客户关系呢？互利营销是大工业化和信息时代较为实用的一种营销模式，事实上，每个企业都不可能拥有全部的资源优势，要求大利必须要舍小利，着眼于长线经营，与客户真诚合作，取长补短，互惠互利，携手并进，在壮大客户的同时，自己也可从中获得源源不断的收益。

要做到互利，还必须处理好与客户的关系。即为客户提供服务时又保留自己合理的利润空间。保持互利可以让客户在有生意时优先考虑与你合作，从而带来更多的机会。

【大家点化】

一切始于销售，若没有销售就没有美国的商业。

——托马斯·沃森

营销不能仅从眼前利益出发，正如制造商们增加新产品和基础科学的研究资金一样，为了未来的发展，销售领域也需要投资。

——盛田昭夫

020. 卡尔·帕兰德
——了解自己的赚钱工具

【英雄留名】 卡尔·帕兰德

【光辉岁月】

早年，卡尔·帕兰德是一名汽车销售员。这一职业给他带来了与各种富贵人士打交道的机会，他开始思考如何获得财富，成功管理财富。1955年，卡尔·帕兰德买入了Marquette（地产投资银行），2001年以10亿美元卖给了富国银行，他还成功投资了百事可乐和USBANCORP银行，国际飞行公司（提供商务客机），STANTON保险。

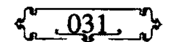
【败走麦城】

卡尔·帕兰德是靠推销员这个职业起家的，但中途他曾受到巨大挫折。他不敢相信，无论自己怎么卖力，竟然连一辆汽车都卖不出去，灰心丧气的他只得眼看着别人拿分红，自己勒紧裤腰带过日子。

【如梦初醒】

事实上，一个推销员要想在自己的领域里取得成功，就必须把智力品质和推销艺术结合起来运用到的业务中去。推销就像在战斗一样，也有进攻和防御。经过学习培训的推销员知道如何进行攻击，在他受到攻击的时候也知道如何进行防御。所以要想让自己在这个领域有所作为，就必须要把自己的业务当作自己的老师，将自己训练得攻守自如。卡尔·帕兰德推销的过程其实就是在创业，但他却不懂得深入学习他的赚钱工具——商品。

23岁只身赴外闯荡的李仲树1972年到达香港时，浑身上下只剩下区区3.5港元。而如今他已是坐拥数十亿资产的企业家，他用自己的汗水挥洒出了一部经典成功史。



李仲树童年时期，就对医药产生了浓厚的兴趣，他不仅熟读了大量医书，还立志在上大学时选读医科，将来做一名救死扶伤的医生。但学习成绩优异的李仲树却阴差阳错地失去了读大学、进而学习医科的机会。

李仲树初到香港的日子十分清苦，他先是进了一家纱厂打工，白天干着又脏又累的活儿，晚上打地铺睡觉，这样的日子一过就是4年。在纱厂工作4年后他去一家药铺当起了推销员。从此，他每天接触药材、医生和病人，耳濡目染的都是医药行业上游和下游的点点滴滴，不但早年积累的医药底子派上了用场，而且对整个医药行业和市场有了更加清晰、深刻的了解。

1977年，在港打拼了5年的李仲树拿出全部积蓄，与朋友合资办起了一家小诊所，他整天忙里忙外，不仅要做中药零售和批发生意，还得坐诊给病人看病。凭着对市场的苦心研究与敏锐观察，李仲树很快就发现了蕴藏着滚滚财源的商机。

20世纪70年代后期，香港经济繁荣，人民生活富足，越来越多的人开始关注健康和保健问题，市场上对保健品的需求一下子多了起来，原来少人问津的营养品、保健品成为畅销货。在这样的背景下，1979年，李仲树成立了一家专门从事人参、鹿茸等高级保健品贸易的公司——香港华益贸易有限公司，专门在中国内地和香港、台湾、东南亚地区之间开展保健品贸易。就这样，他先后在深圳和顺德创办了两家保健品公司，将保健品贸易引入大陆，并最终令“金日”迅速成长为响当当的保健品品牌。

推销员要熟于业务、勤于业务才能使自己的销售业绩不断提高。而这一切要靠推销员自己对产品知识进行不断深入的学习。往往在这个完善业务的过程中，推销员能够掌握更多的技能，从而为日后的成功埋设“地基”，不光推销如此，创业亦是如此。

【大家点化】

我并不特别，若一定要说有什么地方比一般人强，就只是比较努力罢了。

——安德鲁·卡内基

如果你有毅力去艰苦创业，逆境将会增强你的力量。

——雷蒙·克罗克

021. 阿里科·唐戈特
——赚取利润切莫贪

【英雄留名】阿里科·唐戈特

【光辉岁月】

阿里科·唐戈特对商业有一种天然的热爱。21岁那年，他从叔叔那里借来一

笔钱，开始做生意。他抓住尼日利亚糖业基础良好的机遇，充分挖掘当地资源，加大出口贸易，很快积攒起一定的家财。就这样，他的生意越做越大。

【败走麦城】

当阿里科·唐戈特的生意越做越大时，很多外国客商都来找他洽谈蔗糖出口贸易。阿里科·唐戈特于是任意抬高价格，想从中获取更大的暴利。但事与愿违，没有一个商人愿意跟他合作，而自从他抬高出口价格后，海外市场急剧萎缩，他的公司也走到了破产边缘。

【如梦初醒】

其实，做生意，就是一个个买卖过程，其中的差价就是毛利。价格定低了，活是忙个不停，到最后一算总账，辛辛苦苦白忙了，没有利润，赚不到钱，企业连生存都谈不上。

价格定高了，又会吓走人。多好的利润，多好的算盘，没有卖出，利润体现不出来，等于零。库存积压着资金，生意就是这样：不赚就亏！生意没做成，还减少了与别人打交道的机会。

规模经营，薄利多销，在中国温州人的经商法则中，并不是什么“秘密武器”，但却是最有力的武器。温州早期的十大专业市场，都是以价格低廉而形成的。

潮商也将薄利多销这一经商传统发挥到了极致。只要有一点点利润，潮商必将货出手，他们比较看重现金流。潮汕有一句俗语“百赊不如五十现”，说的就是这个意思。薄利多销的道理如此简单不过，可是阿里科·唐戈特却不知其理，结果遭遇了重大损失。

【大家点化】

经常想着如何往前进一步，一旦停止了这种想法，就代表着开始退步。

——野村德七

碰到坏消息，应该努力传达让高层了解。

——官贝瑞



022. 克瑞斯·帕拉瓦纳

—— 舍得一碗米换得十亩田

【英雄留名】 克瑞斯·帕拉瓦纳

【光辉岁月】

克瑞斯·帕拉瓦纳是印度血清研究所有限公司现任主席，他公司生产的产品出口到全球138个国家和地区。

【败走麦城】

克瑞斯·帕拉瓦纳早年的创业经历是非常艰难的。起初，克瑞斯·帕拉瓦纳创办了一家生产破伤风毒素的小制药厂。但他的工厂生产出来的产品就是销不出去，市场根本就不接纳，这可愁坏了克瑞斯·帕拉瓦纳。最后，制药厂濒临倒闭，他不得不转行生产别的品种药品。

【如梦初醒】

克瑞斯·帕拉瓦纳之所以没有打开市场，是因为其价格基本上与市场上的同类产品一致，他败在没有在市场导入期的时候采取价格优势战略。

导入期开始于新产品首次在市场上普通销售之时。新产品进入导入期以前，需要经历开发、研制、试销等过程。当新产品投入市场，进入导入期时，顾客对产品还不了解，只有少数追求新奇的顾客可能购买，因此销售量很低。为了扩展销路，需要大量的促销费用，对产品进行宣传。在这一阶段，由于技术方面的原因，产品不能大批量生产，因而成本高，销售额增长缓慢，企业不但得不到利润，反而可能亏损。导入期产品的市场特点是：产品销量少，促销费用高，制造成本高，销售利润常常很低甚至为负值。

(1)撇脂定价法。

新产品上市之初，将价格定得较高，在短期内获取厚利，尽快收回投资。就像从牛奶中撇取所含的奶油一样，取其精华。这种方法特别适用于有专利保护的新产品的定价。

撇脂方法适合需求弹性较小的细分市场，其优点有以下几点。

①新产品上市，顾客对其无理性认识，利用较高价格可以提高身价，适应顾客求新心理，有助于开拓市场。

②主动性大，产品进入成熟期后，价格可分阶段逐步下降，有利于吸引新的购买者。

③价格高，限制需求量过于迅速增加，使其与生产能力相适应。

缺点是：获利虽大，但不利于扩大市场，并很快招来竞争者，会迫使价格下降，好景不长。

(2)渗透定价法。

在新产品投放市场时，价格定得尽可能低一些，其目的是获得最高销售量和最大市场占有率。这种方法适用于没有显著特色的产品。

对于企业来说，采取撇脂定价还是渗透定价，需要综合考虑市场需求、竞争、供给、市场潜力、价格弹性、产品特性，企业发展战略等因素。

【大家点化】

我的出发点很简单：在任何一个有经济活动存在的领域中，竞争比垄断受欢迎。

——罗伯特·默多克

023. 萨米·欧菲
——“化整为零”引发的危机

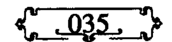
【英雄留名】萨米·欧菲

【光辉岁月】

萨米·欧菲出生于罗马尼亚，后举家迁往以色列。目前，萨米家族控制着一个巨大的商业帝国——以色列集团(IsraelCorporatio)，旗下有以色列化工、Zim、Tower半导体等多家子公司，在全球化工、石油及海运行业都有重要影响。萨米家族还拥有世界第二大游轮运营商皇家加勒比海16.5%股权，随着该公司股价近两年翻倍增长，仅此一项就为萨米家族增收超过10亿美元。

【败走麦城】

早年，萨米·欧菲从事化学工业生产制造，开办了一家化工厂。萨米·欧菲为了让自己的化工产品迅速占领地方市场，决定采取“化整为零”的销售方式，也就是说把自己的产品交给各地的中间商，让他们分摊市场份额，自己可以坐收差价。但由于萨米·欧菲与中间商的价格分歧，他始终没有找到一个令自己满意的大中间商，这使得他的货物积压在仓库里，差点因此而倒闭。



【如梦初醒】

公司与中间商实际上是在双向选择，互相将符合自己条件和期望的对方作为自己的合作伙伴。知名企业、知名产品、畅销的产品选择中间商实际上并不困难，而且能够有资格谈条件甚至提要求，选择的余地很大。但是作为没有知名度的中小公司，或者新产品，就得面对另外一番景象，他们能对中间商提供的承诺和支持也很有限，企业往往很难招募到符合要求或者足够的中间商。

对于弱势生产商，现状就是如此，而成为知名企业和畅销产品不是一天两天的事情，局面很难在短期内改观，唯一的出路是必须有一番认真而细致的工作。在产品和市场方面作不断努力的同时，可以参考以下的一些建议。

①企业与中间商合作的实质是利益，知名企业和知名产品之所以受到中间商的青睐，就是因为中间商的业绩和利益预期，所以弱势企业要认真为中间商设计利益，并且从争取和打动中间商的角度来做相关诉求。

②特色和差异化。不能按照一般实力雄厚的厂商来给中间商设计利益，否则根本得不到应有的重视，可以通过更大的利益额度（如代理权限和区域、销售支持、让利等）、更有效的合作方式、与竞争厂商采用差异性的市场定位、目标市场、市场区域，以及竞争对手忽略的中间商的争取等等。

③渗透、重点主打与深耕。对于一些素质良好的中间商，有时不能得到其有力支持，通过逐步渗透得到有限的支持也是值得的；重点主打就是集中力量寻求优势，抓住重点目标集中力量进行深度渗透，先做“点”再做“面”；深耕就是在局部市场上，或者将这个局部市场的中间商资源系统分析，精耕细作，逐步寻找和培养一些可资利用的中间商资源特别是一批中小中间商。

④生产商集约和借助市场资源。一个典型的例子是：农民几乎没有分销能力，但通过一些大型的专业市场也能很好地分销。如各地的农副产品批发市场，在生产方有一定的合作，集中货源，适当分工，然后寻找销售功能良好的一些市场，入场经营或者寻找中间商。河南的农民销售西瓜的模式很值得借鉴，他们能够通过这些市场资源把产品分销到全国的很多地方；此外，苏南的一些生产食品的小公司往往通过副食品专业批发市场中的一些经营者把产品分配出去。这些市场，不仅有利于销售，本身也具有信息中心的功能。

渠道成员的选择是渠道管理的起点，也是影响产品市场营销效果的重要因素，因为好的中间商及零售商是企业成功的保证。

【大家点化】

依我个人经验来讲，最要紧的是要做出正确的方针，但是你做出正确的方针之前，一定要拿到最确实的资料、这是绝对不能错的。

——李嘉诚

024. 苏旭明
—— 闭门造车只能关门大吉

【英雄留名】苏旭明

【光辉岁月】

苏旭明出生在曼谷的唐人街。因为家境欠佳，为了家计，他15岁便开始打工谋生。由于勤奋好学，苏旭明在很短的时间内便积累了丰富的商业运营经验。小有积累后不久，他毅然决定拓展一片新天地。1960年，苏旭明以仅有的一点资本办起了一家水酒厂。

【败走麦城】

苏旭明的酒厂创建后与他的设想大打折扣，基本上没有几个人愿意上他的酒厂进酒。苏旭明只能勉强维持酒厂的生意，但他还是不知道，自己品尝时飘香四溢的好酒怎么就是卖不出去呢?

【如梦初醒】

苏旭明开酒厂，酿出的酒不符合消费者的口味，而他又没有进行市场调研，不去向客户了解自己生产的酒的缺点，故而遭遇经营失败。创业者一定要明白：客户的要求是你获得利润的途径，只有满足客户的一切需求，你的商品才有销路，你的企业才能获得利润回报。

“客户至上”这一理念是获取客户、夺得市场的法宝。

许多国际性大公司的销售网点多，但客户反映意见的渠道不多，顾客的意见常常反映不到高层主管那里，因此往往会丧失一些很重要的潜在机会。与此相反，一些私营公司由于认识到自身的劣势与优势，对客户的意见能够采取虚心接受的诚恳态度，并能作出及时反应，并且时时把顾客作为自己的“上帝”，因而常常能获得好的声誉和顾客群。

“客户至上”是私营公司取胜的重要一着。

上海有一家以生产汽车千斤顶为主的私营公司，产品主销美国。他们的产品原来是按日本标准制造的，安全、质量均无问题，而且也已出口多年。但在美商提出希望按美国标准生产，以增加美国人对产品的安全感后，厂里立即组织人手进行重新设计。当美方之后又提出产品净重最好不超过7磅时，他们意识到这是一个极好的机会，因为低于7磅的物品在美国可以邮购，于是他们又及时作出反

应，使客户非常满意。他们的订购量也因此大增，产品顺利进入了美国邮购市场，年创汇 2000 多万美元。

需要注意的是，在讨论“客户至上”的时候，很多人往往会陷入一个误区，那就是“客户至上”等于满足客户所有的要求，而不管是否合理。事实上，许多时候，客户自己也并不清楚自己的需求到底是什么。如果一味地满足客户那些未经思考和分析的需求，到最后，往往不仅满足不了他们真实的需求，而且还会给客户和自己带来许多后患。

【大家点化】

我们想要有大的发展，必须要开发大众市场。

——亨利·福特

025. 尼维·本·海姆
——知己知彼，不知市场

【英雄留名】尼维·本·海姆

【光辉岁月】

尼维·本·海姆和他的兄弟开了一家以生产企业标志的促销品为主要业务的名叫 D·Enterprises 的公司，在一次打高尔夫球中，本·海姆的朋友问他为什么不生产促销用的鼠标垫，本·海姆抓住了这个商机，经过短暂的研究与开发，成为一家生产鼠标垫的一站式商店，并大获成功。

【败走麦城】

在鼠标垫生意处于红红火火之际，本·海姆却将赚来的钱投入到乙烯产品生产上，反而这项生意却越做越差，使原本很好的鼠标垫生意也因资金短缺而陷入困境。

【如梦初醒】

尼维·本·海姆拥有创业的激情，有将公司做强做大的决心。为此他不断开展新项目，在开展新项目上投入了大量的精力与财力，造成原本收益很好的项目遭到冷落。本·海姆的失败在于他被创业的激情冲昏了头脑，没有充分做好市场调研，就开始投资进行经营，将有限的资金投入到新项目上，而忽略了已经颇为成功的老项目的投资，造成老客户的流失，让其他竞争者有可乘之机。企业要生存

必然要不断的开发新产品，上新项目，这就要求公司做好前提的准备。

首先，要进行市场调研，分析该产品的市场前景与竞争形势。

其次，要认清自我的实力与优势所在。在投资先项目前，保证自身优势的进一步稳固，以防在转移注意力的时候被竞争者抓住时机，而让自己处于被动的地位。

【大家点化】

我们要有足够的忍耐力，进步来自正确的决策。

——比尔·盖茨

任何情况都不会驱使我做出在能力范围外的投资。

——沃伦·巴菲特

026. 沃尔夫冈·赫兹
——不知名没前景

【英雄留名】沃尔夫冈·赫兹

【光辉岁月】

沃尔夫冈·赫兹起初给别人打工，从事咖啡买卖。在咖啡的买卖过程中他忽然发现小小的咖啡竟然存在着很大的利润空间。于是他在积累了一些资本后毅然选择创业，目标是新烘焙咖啡豆的邮购生意。

【败走麦城】

由于沃尔夫冈·赫兹在创立公司之初，没有注重宣传，所以他的公司几乎没有什么知名度，那些咖啡店当然不会去选择他作为合作的对象。所以，他的公司几乎是在没有多少收入的情况下“空腹”运行，如不采取措施必然要关门歇业。

【如梦初醒】

驰骋商场，名气总是至关重要的，它是一种无形的价值，一笔无形的本钱。一个商号有了名气，客户就会不远千里慕名而来，而只要有了名气，就能真正树立起自己的形象。

知名度对私营公司来讲，无疑是金字招牌。

在美国，市场上每出售三只手表就有一只是标有太麦克斯（Timex）商标的手表。在欧洲和非洲等地，太麦克斯手表抛到哪里，哪里的手表市场就受到猛烈冲

击。原因何在?

①这种手表价格十分低廉。这种低价手表成为人们的常用手表和逢年过节馈赠亲友的礼品表。

②通过广告宣传方式使自己的名声响起来。有报道说“太麦克斯的推销方式完全是按照马戏团吸引观众的形式来进行的”,这在保守的手表业中是前所未闻的。太麦克斯手表推销员访问零售店时,把手表猛摔在墙上,或浸入水桶里以证实其防震和防水质量。公司因其所谓的“拷打试验”而在国外享有盛名,它在做商业广告时,以实况进行电视转播:太麦克斯手表被拴在飞奔的马尾上,或从41.51米高处投入水中,或被缚在冲浪板上面和水陆两栖飞机之后,人们可看到它继续走动不停。

这些举措证实了产品质量的无可挑剔,最重要的是使太麦克斯名气大振。

知名度给公司带来了超额利润,它以无形的魅力为公司的发展带来丰厚的回报。

【大家点化】

物美价廉的产品是最好的广告和宣传。

——吉田忠雄

027. 凯里·伯特比
——促销收获微乎其微

【英雄留名】 凯里·伯特比

【光辉岁月】

凯里·伯特比早年创业,并于1999年创立了博凯特啤酒公司,通过凯里的不懈努力,公司正处于健康、快速的成长和扩张期,销售额年均增长速度保持在10%以上。

【败走麦城】

博凯特啤酒公司在发展初期想打出自己的品牌。在当地一家广告公司的策划下,公司在当年的啤酒节上大搞促销。但由于违背了市场营销的根本法则,200多万美元的投入换来的仅是几万美元的销售额,此举造成资金周转困难,基本营销费用难以保证,产品大量积压,原来生机勃勃的企业从此陷入困境。

【如梦初醒】

面对这种情况，凯里·伯特比让两家营销公司介入该产品，发挥强大的销售网络优势，以预付款的方式，分期分批将产品投入市场，让啤酒公司先喘过气来。凯里·伯特比最终明白了一个道理：没有一个强大的营销网络，广告投入再多，也无济于事。

创业者要了解营销集团公司与以往单一的营销公司运作的区别，其区别在于以下几点。

①以集团运作方式出现后，凡是被集团认可的产品，都以总代理的方式进行，这样可以拿到厂家的最低价，并可能让每一个成员公司都拥有该产品在当地的总代理权，而分散的经营商难以做到这一点；

②各成员公司之间可根据各自所在地的消费特性展开补偿贸易，或者进行商品调剂。

③所有成员公司所销产品都会有集团总部与厂家一起制定的整体营销方案，这是以往不能办到的。

【大家点化】

我认为任何一种分销策略都不可能涵盖整个市场。今天，全球PC销售市场中，直接销售约占20%的份额。而最让我感兴趣的是，发展趋势越来越对我们有利，所有的调查都表明，未来的客户越来越偏爱直接购买，而且直接购买能为客户提供更高的满意度。

——迈克·戴尔

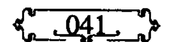
028. 英格瓦·坎普拉德
——“突围”其实很简单

【英雄留名】英格瓦·坎普拉德

【光辉岁月】

小时候，英格瓦·坎普拉德衣食无忧，但他却热衷于骑着自行车四处向邻居推销商品，从中体会赚钱的乐趣。他善于发现别人的需要，也善于为自己的商品做宣传。

1943年，年少的坎普拉德在长辈帮助下建立了自己的公司，取名IKEA（宜家）。最初，宜家只是一家邮寄公司，经营钢笔、皮夹、手表、尼龙袜等日用品。



二战后，人们迫切需要重建家园，坎普拉德看到了家具市场的巨大潜力，于是从1953年开始，他专门从事低价位家具经营。

【败走麦城】

早年，瑞典家具市场被制造商与零售商卡特尔垄断，它们靠彼此间的订货合同排斥新的竞争对手，于是宜家被这些国内的家具企业联手封杀。宜家因此差点倒闭。

【如梦初醒】

英格瓦·坎普拉德开始并不知道，在同质化竞争或成熟的市场环境中，公司产品会面临强大的压力。这时候，需要创业者以“经营”的思维做市场。在不景气的时候，私营公司要掌握另辟蹊径的方法，才能打破竞争对手对自己的合围，创造超常的业绩，反败为胜。

杭州有一家老字号饮食公司“知味观”。近年来由于饭馆越开越多，使得饮食行业的日子很不好过。尽管饭店经理严雄华想了许多招揽生意的花招，但是还是敌不过那些实惠便宜的小饭店，日见捉襟的他被严峻的竞争形势急得焦头烂额。

想什么法子呢?当时，新闻界陆续报告了不少虐待老人的事例，严雄华在日常生活中，也耳闻目睹了一些不尊重老人的行为，心情十分不平。于是，他决定在本店为长寿老人提供免费点心宴，以此宣传中国人敬老孝老的传统美德，希望能以情感人，吸引顾客，进而扩大经营，搞活生意。

2002年春节前后，严雄华在《杭州日报》刊发公告：“知味观为真诚鸣谢众人的关心和支持，现特举办免费寿星点心宴——凡满90岁到95岁者，供应点心宴1桌（合家人10位）；凡满95岁到99岁者，供应点心宴2桌（合家人20位）；100岁以上者，供应点心宴3桌（合家人30位），请凭本市区居民身份证联系。”

此消息一见报，就在全市引起轰动，一下子成了人们街头巷尾议论的话题，读者纷纷打电话询问：“是真白吃?还是假白吃?”当人们得知是“真白吃”后的第一个星期天，知味观前人头攒动，寿星点心宴会厅灯火通明，简直成了杭州市的又一新景点，这自然也成为记者们抢抓的新闻素材。

这一天，三世同堂的、四世同堂的共来了23家，每桌免费提供的点心有肉小笼包、幸福双、长寿面、糯米素烧鸡等7道价值80元左右的菜点。寿星们和家人品尝美味佳肴之后，无不夸赞知味观为他们创造的这份天伦之乐。其中还有不少老先生提笔留言：“人寿道圣明，年丰方知味。”

不久，严雄华又在免费老人宴中，专为75岁以上的老红军、老干部特设了“功臣宴”。他说：“这是为了让人民永不忘记那些为中国革命作出贡献的人们。”“功臣宴”大厅挂着一副对联：“饮水不忘掘井人，美酒一杯寄深情。”当这些年逾古稀的老革命走进宴会厅时，无不感慨万分。

这些“故事”通过省、市和全国性新闻媒介的传播，使知味观名声大振，到

这里来举办各种寿宴、寿酒和生日宴会的顾客接连不断。

其实，严雄华心里清楚，就是全市90岁以上的老人都来了，也只是600多桌而已，完全“赔”得起，而实际上一般前来就餐的家庭，子孙们为了显示自己的孝顺，都会争购一些美酒佳肴和各种饮料的。这样，免费的点心钱也就得到了补偿。

结果，2002年知味观营业额达470万元，比上一年增长1/4，利润上升40%，更重要的是还有一项“潜在”的收入：知味观几乎成了杭州人为家人做寿和庆贺生日的“定点饭店”。

创业者另辟蹊径的办法其实很简单，那就是做出“特色”。有了特色，就算有再多的竞争对手围攻，你也可以突围出去，脱颖而出。

【大家点化】

成为好企业没有特效药，如果有的话，每家公司应该都会成为好公司。

——艾柏何德·柯汉姆

点子不可太花哨，越具有乡土气息，越可能成功。

——松本和那

029. 苏尼尔·米塔尔
——冰火两重天

【英雄留名】 苏尼尔·米塔尔

【光辉岁月】

苏尼尔·米塔尔出身并不富裕，他在印度旁遮普省的一个制造业中心卢迪亚纳长大，父亲是一名国会政客。1976年，18岁的米塔尔从旁遮普大学毕业后，用从父亲那里借来的1500美元创建了巴帝公司。最初，他为当地自行车生产商制作曲轴。三年的时间里，他开办了两家新工厂：一家纺纱，一家制造用于外科手术器皿的不锈钢薄板。

【败走麦城】

苏尼尔·米塔尔的纺纱厂生意非常红火，但钢板厂的生意却十分的暗淡。原因是他的厂子生产出来的钢板符合当地标准却不符合印度其他地区的医疗器皿的要求，也就是说他们生产的钢板不能通用。这导致他的钢板厂在开业不到半年的时间里就面临倒闭。

【如梦初醒】

作为创业者，一定要有一个“标准”观念。明确国家标准、行业标准、地方标准的不同之处，这样就能避免自己生产的产品遭遇像苏尼尔·米塔尔那样的情况。

国家标准是指对全国经济技术发展有重大意义，需要在全国范围内统一的技术要求所制定的标准。国家标准在全国范围内适用，其他各级标准不得与之相抵触。国家标准是四级标准体系中的主体。

行业标准是指没有国家标准而又需要在全国某个行业范围内统一技术要求而制定的标准。行业标准是对国家标准的补充，是专业性、技术性较强的标准。行业标准的制定不得与国家标准相抵触，国家标准公布实施后，相应的行业标准即行废止。

地方标准是指对没有国家标准和行业标准而又需要在省、自治区、直辖市范围内统一工业产品的安全、卫生要求所制定的标准，地方标准在本行政区域内适用，不得与国家标准和标业标准相抵触。国家标准、行业标准公布实施后，相应的地方标准即行废止。

企业标准是指企业所制定的产品标准和在企业内需要协调、统一的技术要求和管理、工作要求所制定的标准。企业标准是企业组织生产，经营活动的依据。

【大家点化】

要提供正确的产品，必须先要了解市场。

——盛田昭夫

030. 詹姆斯·古德奈特
——总被对手抢饭碗

【英雄留名】詹姆斯·古德奈特

【光辉岁月】

1976年，詹姆斯·古德奈特在美国北卡罗来纳州创立了赛仕公司。赛仕软件专门为私人企业提供软件系统支持，詹姆斯·古德奈特希望把赛仕公司公司打造成一个世界级的软件王国。

【败走麦城】

虽然当时的软件行业刚刚兴起，但竞争非常激烈，除了古德奈特的公司外还有其他一些软件服务公司。在竞争中，赛仕公司败下阵来。古德奈特发现，每当他与其他公司争夺同一个客户时，客户从不会选择他。原因很简单，对手的系统更适合客户的需求。

【如梦初醒】

产品能否适销对路，关键是比竞争对手更能满足用户的需求。而如何满足用户的需求可以从两个方面入手。一是建立竞争优势，在产品的技术含量和生产成本上领先对手；二是使产品具有鲜明的特征，即生产特定产品来表现产品的差异。

在产品的开发环节，要进一步细化消费目标群体，把产品创新与消费群体的特点紧密联系起来。

首先，要分析不同消费群体的特征。笼统地讲，用户可以分为三大类：第一类是富裕阶层，他们是豪华类产品和奢侈类产品的主流消费群；第二类是中产阶级，他们是中高档产品的主流消费群体；第三类是温饱阶层，他们是中低档廉价产品的主流消费群体。由于这三个消费群体的消费动机，消费模式和消费地点均不相同，甚至差别巨大，所以一个公司很难用同样的产品来同时满足这三类消费群体的需求，必须对消费群体进行细化。

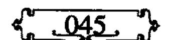
在市场细分之后，公司就会根据自己的特色明确其目标客户群，然后再根据目标客户群的特点来决定是跟着别人走还是走自己的路。

在一般情况下，如果公司选择的是豪华类产品和奢侈类产品，就应当从特定产品的角度去营造竞争优势，不求数量求质量，不求销量求利润，这是豪华类产品和奢侈类产品领域的经营规则。

如果公司选择的是中高档产品，以中产阶级为目标，则需要从产品差异的角度入手去营造竞争优势，追求个性与特色，放弃一些市场而集中精力做自己的重点市场，有时甚至要放弃规模较大的一些市场，避开正面冲突，如广告战和价格战的威胁，苦心经营自己的小天地，不被与自己专长不匹配的市场机会诱惑。

如果公司选择的是中低档产品，以温饱型消费者为目标，就应当从成本领先的角度去营造竞争优势，如规模经济效益、廉价的原材料、廉价的劳动力、出色的生产制造体系、畅通的零售渠道等等，这种情况下产品差异性很小，进入壁垒也低，用户对价格非常敏感，由于竞争对手多，很难避免广告战和价格战，所以必须在成本控制上下工夫，方能站稳脚跟。

一个公司应当推出什么样的产品取决于他的目标客户群，透过对目标客户群的分析，可以掌握他们的消费动机和目前面临的问题，然后再依据本公司的专长和特色，确定公司的发展战略和产品开发计划。只有这样，才能掌握竞争的主动权，在市场中游刃有余，减少市场波动和竞争格局变化带来的冲击。



【大家点化】

面对竞争，我采取的是主动出击的方法，依靠自己的实力，强调品质、卫生、服务和效益，这样，在竞争中才能持久地处于不败之地。

——雷蒙·克罗克

在文化娱乐领域，不论播放音乐、体育抑或电影，也不论我们是否喜欢，媒体正在日益全球化，传输技术日新月异，我们不做，别人会来做。

——罗伯特·默多克

031. 蔡宏图

——差点被人挤出市场

【英雄留名】蔡宏图

【光辉岁月】

蔡宏图的父亲蔡万霖，早年跟兄长蔡万春到台北谋生，开了一家酱油厂。后来，蔡万霖又与弟弟蔡万才等人共同成立国泰产险、国泰人寿、国泰建设等公司，建立了以“国泰”为标志的企业集团。1979年，蔡万春因病难以继续掌舵，蔡家兄弟决定分家，蔡万霖以国泰人寿为核心组成一个新集团，最初称国泰人寿，1983年改为霖园。

1980年6月，刚刚考取美国律师执照的蔡宏图被父亲召回身边，帮助打理家族集团的核心企业——国泰人寿。他跟在父亲身边，从头学起。蔡宏图兢兢业业，取得了不俗的成绩，于1984年5月升任为公司副董事长。

1990年5月，65岁的蔡万霖隐身幕后，由不到38岁的蔡宏图出任国泰人寿董事长，全面肩负起领航家族企业的重任。

【败走麦城】

蔡宏图上任后，首先就与外资保险公司进行对拼。当时台湾的保险市场激流汹涌、险象环生，大批外资保险涌入台湾，与本土公司狂打价格战。长期稳居台湾同业第一的国泰人寿，保单市场占有率一下子从50%掉到了30%。蔡宏图悔不该用价格战的方法消耗自己的实力。

【如梦初醒】

分析价格战的发展规律，不难发现，市场竞争要经历三个阶段：价格竞争、

品牌竞争和服务竞争。经营者必须正视这条规律，认真分析其本质，找出其在价格竞争中取胜的正确途径。

说到底，价格竞争的实质是公司经营成本的竞争。在自由竞争的环境中，供求矛盾是市场经济的基本关系，而竞争又是市场经济的基本属性。某项商品的短缺会引来众多的投资者、生产者，要不了多久这种商品就会出现供求平衡甚至供大于求，这个规律已被我国市场经济发展的过程证实。此时的市场特点是，名牌不多，或尚在形成过程中，一种品牌对市场的占有率尚不能影响到整个市场。同类商品价格有高有低，参差不齐，消费者的选择标准是实用而便宜，即价廉物美，尚缺少对品牌的刻意追求。在满足实际需要的前提下，价格越低越能销售。这种消费和购买方式就必然导致价格之战的产生。

对公司来说，这是非常痛苦的过程，他们想尽一切办法压低价格来接受市场的挑战，可是，他们只有两种无可奈何的选择：要么在价格竞争中被淘汰，要么在价格竞争中维持生存。而维持生存的唯一出路是降低成本，除非产品改弦易辙。如果成本不能抵御降价的冲击，即使再有实力也难逃淘汰的结局。

从宏观上来看，成本竞争对于整个社会发展是极其有利的，降低成本意味着降低各种资源的消耗，有利于劳动生产率的提高，社会经济的发展。但是，大规模价格竞争的结果会使大部分同类商品的公司被淘汰，只有少量公司得以生存，市场格局大大简化，价格体系逐步清晰。这也是市场经济的自然法则。

当然，价格竞争有其本质的不足，即这种竞争局限于一种不变的商品基础上。为了降低成本可以作一系列调整，但这种调整相当有限。也就是说，价格竞争阶段实际上是站在以生产为中心立场上的竞争，公司生产经营结构以产品生产经营为中心，刚性化很强，一旦这种产品不再适应市场的需求，即产品的生命周期结束或接近结束，这些公司即使成本已降得很低，仍将难以为继，找不到出路。

对于私营公司创业者来说，价格竞争仅是市场经济的初级阶段，当进行到一定时期必然会进入品牌竞争的阶段，进而进入服务竞争阶段。公司要树立强烈的成本意识，认识到只有严格控制成本，做到成本领先，才可能在第一阶段竞争中成功，成为行业中的强者；另一方面还要认识到价格竞争还会带来一系列变革，即适应市场变化的变革，在变革中求生存和发展。

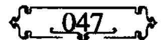
【大家点化】

在金融事业上，我宁愿做一个稳扎稳打的保守派。这并不表示我不敢参与竞争。我不相信激进狂想的权威，只相信竞争的权威。

——李文正

我们的宗旨是降低价格、扩大生产、提高产品质量。你会注意到，降低价格被放在第一位。我们从不认为费用是固定的。因此，我们首先把价格降到我们认为可以大量销售的水平，然后开始努力，努力把价格做到这个价位。

——亨利·福特



032. 洛克·罗伊
——自欺欺人的狡辩

【英雄留名】 洛克·罗伊

【光辉岁月】

罗伊特石料加工公司是集天然石材矿山开采、加工，人造艺术石研制开发生产及产品销售为一体的石材加工企业。公司下属的天然石材加工厂，加工设备齐全，技术力量过硬，生产能力雄厚，专业加工各类天然板岩艺术石和各种天然板石，产品销售年利润达3000万美元。

【败走麦城】

罗伊特商贸有限公司将“诚信第一，顾客至上”作为经营理念。但洛克·罗伊由于管理上的疏忽，并没有将这种文化渗透到每个员工的行动中去，没有相应的管理制度来建立和维持企业的诚信机制。一次企业接到了日本的一个100万美元的大订单，要购买10个汉白玉的大石象。负责这项业务的业务员在误认为客户不了解石材的情况下，没有采用价格高昂的汉白玉原材料，而是采用看似相近而价格十分低廉的石材，以此来欺骗客户达到从中抽取高昂利润的目的。石象制作完成，客户来验收产品，却发现产品与他们要求的原材料有很大出入，并且制作工艺也相当粗糙。在其小算盘被客户识破后，客户要求重新按提供的要求制作，承担这项业务的业务员面对客户的合理要求，却一再强调原料和工艺没有问题，拒绝重新制作。洛克·罗伊为避免使公司投入大量人力、财力而完成的产品成废品，也错误地坚持公司是按照客户要求来制作的，最终，日本客商恼怒离去，罗伊特石料加工公司苦心制造的产品成为废品而造成了巨大损失，而且洛克·罗伊苦心打造的经营理念也随之灰飞烟灭。这次的致命错误，并没有使洛克·罗伊提高警惕，企业最终在一年后被迫倒闭，被竞争对手收购。

【如梦初醒】

洛克·罗伊这种舍本求末的方法，危害极大，只是谋得一时的利益，对于后面的损失必定是破产和倒闭。当客户发现自己上当时，你的信用就荡然无存了，客户只会觉得你骗了他，就会对你所有的东西不信任，如此一来，老客户就失去了，新客户见此情景，也不愿意来了。

公司如果失去了客户，损失将是长远的维持长久客户关系的一个非常重要的

环节就是信用，从洛克·罗伊的失败教训可以得出，建立诚信的责任机制十分重要。

企业内部一定要建立起诚信机制。

首先，是员工之间的互信。没有员工的互信就没有企业的向心力，没有向心力就没有企业的凝聚力。没有凝聚力的企业，发展力很难保证，竞争力也无法持久。

其次，是企业目标的可信。企业目标的可信性体现为“行、可、靠、化”四个字。“行”是指要切实结合企业实际状况，不要好高骛远；“可”是指要经得住市场锤炼、认可；企业目标一定要以市场为标向，做到“观其颜、察其色、行其事”；“靠”是指企业目标要有可靠的社会资源。

第三，质量是前提、品牌是入场券。过硬的产品质量、响亮的品牌是企业承担的最好社会责任，是体现企业讲诚信的重要标志，更是企业内部建立诚信机制的核心所在。

第四，企业要在制度的保证下，成长为“主体上”有资格、“思想上”靠得住、“质量上”过得硬、“管理上”有思路、“经营上”讲诚信、消费者信得过的具有高度社会责任感的主体。

【大家点化】

向客户吐露真情——诚实的态度，是增加企业信誉的条件。举债不当，违反原则的经营，必将导致信誉的丧失。

——李嘉诚

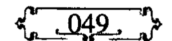
033. 张树新
——中国互联网“先烈”的自白

【英雄留名】张树新

【光辉岁月】

张树新算是互联网行业中为数不多的杰出女性之一。1995年她创立了北京瀛海威科技有限责任公司，当时股东只有两家——她和姜作贤，注册资金700万元。1995年9月30日，瀛海威公司正式运营。

1996年9月，瀛海威公司扩股，当时股价陡增，总股值升为2120万元。同时瀛海威信息通信有限责任公司成立，注册资本8000万人民币，并相继在全国建立了8个分公司。



1996年12月26日，瀛海威时空8个主要节点建成开通，初步形成全国性的瀛海威时空的主干网。1997年12月，其于MCIS系统平台的瀛海威时空计费系统正式启用符合而真正实现了全网用户自动漫游。1998年5月，瀛海威又与中国邮电电信总局达成INTERNET接入服务合作协议，以确保为用户提供更好、更优质的服务。

就这样，到了1998年，经过3年的苦心经营，瀛海威已发展成为拥有三万七千家客户的全国知名的ISP公司和除邮电系统之外中国最大的一家电信网络公司。瀛海威建立了中国第一个公司网和电子商务。瀛海威几乎教育了国人所有关于因特网的基本概念。张树新被誉为中国“第一代织网人”，瀛海威的名字也因此深入国人心中，成为中国ISP产业的大哥大。

【败走麦城】

正当瀛海威风头正劲之时，张树新连续出了两个败笔，直接把瀛海威推向了瞬间消亡。

①“网上延安”投资千万，耗时三年，但推出后的点击率之低，令瀛海威一下子傻了眼。

②瀛海威实行联机服务收费，让网站成为一座上岸票价昂贵的孤岛。而当时在国际上也十分超前的“网上缴费系统”做成后投进网络也如泥牛入海。

【如梦初醒】

关于瀛海威的失败，张树新后来的话最明了不过：“我们在企业的资源组合、资本结构、价值链设计等三个问题上有失误。我们没有掌握相关资源。瀛海威是在没有任何资源的情况下凭空建立起来的。为此，我们付出了许多心血和巨大的代价。其次，依赖银行贷款是死路一条。因为整个行业还远未成熟，全年的收入远不够支付银行利息，怎么可能活下去呢？再次，我们对企业价值链的设计有误，对这个行业的成熟期估计得过于乐观，对环境的残酷性估计不足……当重新设计出价值链时，已经没有任何资金进行启动了。”

【大家点化】

我是银行家，不是赌徒。我的策略是尽可能减低风险、债务和亏损，避免导致破产的情况出现。

——康拉德·希尔顿

034. 米斯尔·沃特
——被时代抛弃等于被市场抛弃

【英雄留名】米斯尔·沃特

【光辉岁月】

1879年，纽约商人法兰克·沃尔沃斯开了一家杂货店。1896年，由于经营得法，沃尔沃斯商店生意兴隆。此后数年，沃尔沃斯王国不断扩充，当老沃尔沃斯在1919年去世时，名下已经留有1081间连锁店，营业额达到1.09亿美元。

1954年，沃尔沃斯所拥有的海内外分店多达1850家，年营业额突破7亿美元，到了1960年，其年营业额已高达10亿美元。

米斯尔·沃特早年就开始经商，身影遍布美国，后来沃尔沃斯百货连锁店被米斯尔·沃特掌控。他要把这个昔日的连锁帝国打造成新的吸金市场。

【败走麦城】

沃尔沃斯百货连锁店后几年的生意不断走下坡路。1993年，沃尔沃斯关闭了400家分店，可到了1996年，还是亏损3700万美元。企业管理层虽然做出了许多努力，但终因回天无力，米斯尔·沃特不得不宣布关闭它在美国的所有百货连锁店。

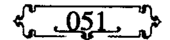
【如梦初醒】

在沃尔沃斯关门大吉后，有经济学家这样分析道：沃尔沃斯倒闭的征兆早在20世纪60年代就已显露端倪。有关人士认为，其主要原因是“四大硬伤”所致。

(1)现代人消费习惯改变，沃尔沃斯所处地理位置与郊外购物中心相比处于竞争劣势。

20世纪50至60年代，美国人购物往往去城里。沃尔沃斯百货店大都设在人口稠密地区，这就方便了家庭主妇上街购物。随着60年代以后人口迁移的变化，大都市居住的是大量低收入者，中产阶级家庭则倾向于在郊外购买别墅、楼房。

居住在城里的人也常常在郊外度周末。加之美国高速公路网四通八达，使假日出游易如反掌，发展商看准了这一新的消费趋势，在公路边建立了不少大型购物中心及工厂直销店。除了廉价这一因素外，吸引城里人前来购物的另一个优越条件，是这种大型购物中心都建有免费停车场。



正因如此，城里人都愿意向郊外的购物中心跑，东西既便宜，又省停车费，何乐而不为！所以，郊外大型购物中心的建立适应了现代人的购物新趋势，也带走了一大批沃尔沃斯的老顾客。

(2)百货业竞争激烈，沃尔沃斯商品价格在竞争中不再具有优势。

20世纪初至60年代，沃尔沃斯的忠实顾客是美国的中产阶级。店里出售的商品价位较适合这一阶层。但随着消费形式的变化及人们对个性化商品的追求，沃尔沃斯所能提供的商品已不能满足中产阶级的需要，中等收入的家庭更愿意去梅西、布鲁明代尔及萨克斯·第五大道等中上等级的商店购物。

而低收入家庭则更愿意去一些真正的廉价商店，如杰克0.99美元商店(商品都在1美元以下)。但在沃尔沃斯，同样的商品，价格要高于这些新兴廉价商店3至5成。因此，从某种意义上讲，沃尔沃斯在商品的价格竞争中已经处于劣势，而商品的档次也处于中上层收入者不屑一顾、低收入者又嫌较贵这么一种不上不下的地位。

(3)不能满足消费者对专业化服务的追求及个性化审美的要求。

美国是一个高度发达的商业社会，消费者的消费观念非常成熟。在购买商品时，消费者除了考虑其使用功能外，还会根据自己的品味、爱好选择颇具个性化的产品。

在美国，有一种个性化专卖店，这种商店专卖一种系列产品，如厨房用具、床上用品、盥洗室用品等等。商店的经营者聘请专业设计师设计出具有独特风格的产品。换言之，就是独此一家，别无分号。这类商店的商品价格虽然要比在沃尔沃斯贵得多，但因为有特色，所以还是有很多人喜欢去购买。因此，对沃尔沃斯来说，一味强调廉价，却没有多少具有自身特色的商品可供选择，不能不说是它失去顾客的又一个重要因素。

(4)职工素质不高，服务质量差。

为了减少开支，沃尔沃斯雇用了大量的临时工、季节工。这些人大都是新移民，不具备专业服务水准，公司也很少对他们进行岗位培训，甚至有些人还不具备英语会话能力。这些人不要说提供周到的服务，有时连商店货物陈列的具体位置都搞不清楚，工作经常出错，而且收银员的计算能力极差，收钱经常出错，使顾客买东西时总有不放心的感觉。

【大家点化】

残酷的竞争时刻同时也是最令人兴奋，最有犒赏价值、最感到充实的时刻，因为它是公司拓展疆域的契机。

——杰克·韦尔奇

035. 巴利·谢曼
——模仿别人不如让别人模仿自己

【英雄留名】 巴利·谢曼

【光辉岁月】

巴利·谢曼毕业于多伦多大学,并获得了麻省理工学院博士学位。1974年，他创立了 Apotex 制药公司。目前，位于多伦多市的这家公司，已经成为加拿大最大的专业化制药企业之一。

【败走麦城】

在医药领域，巴利·谢曼一直致力于为公众提供低价位的药品。不过，他总是模仿那些大制药公司的产品，结果引来专利制药厂的非议和攻击。事实上，巴利·谢曼是这样钻空子的：使用旧药的知识产权来冲垮新药的垄断市场。但这种做法让他付出了惨痛的代价，他不断受到起诉，控告他侵犯知识产权，致使他的公司曾一度濒临破产。

【如梦初醒】

模仿知名品牌的产品是私营公司创业者惯用的手段之一，但是随着知识产权保护力度的加大，这条路只能让中小公司付出无法承受的代价。其实，私营公司要想跟大型企业抗衡，在产品上可以采用嫁接的技巧。

"白天服白片，不瞌睡，夜晚服黑片，睡得香"，几年前东盛科技白加黑感冒药的意外成功为中小公司指明了一条出路。中小公司由于综合实力所限，在产品内涵研发方面与大型公司处于事实上的不平等，但如果采用"嫁接"理论，在产品形式上形成突破，也能收到意想不到的效果。

所谓嫁接理论主要指在产品功能、包装、服用方法等方面进行有机整合，形成创新。它的具体运用如下：

(1)产品组合嫁接。

如减肥胶囊剂与茶剂相结合，片剂与口服液相结合等。

(2)产品功能嫁接。

包括两种情形：

①相关功能嫁接,如减肥与美容相结合，改善睡眠与调理肠胃相结合；

②无关联的功能相结合。

(3)产品用法嫁接。

此法用在比较成熟的产品上收效最佳，由于产品同质化过于严重，公司已经难以寻求到新的卖点，此时如果在用法上有所创新，也有可能成为杀手锏。如某减肥品推出，白天服减肥片，夜晚服养颜片，就属此类。

创业者要记住，顾客真正购买的不是商品，而是解决问题的办法。

【大家点化】

不创新，就灭亡。

——亨利·福特

面对不断的改变，唯有创新与发明以及我们的核心文化，包括对安全健康和环保的承诺、高标准的道德观、对人的公平与尊重是不会改变的。

——厄留梯尔·伊雷内·杜邦

036. 米顿·胜家
——一成不变导致的必然结局

【英雄留名】 米顿·胜家

【光辉岁月】

胜家公司创始人米顿·胜家是靠生产缝纫机起家的,它所生产的带着红色“S”标志的“胜家”缝纫机曾经风靡全球。

【败走麦城】

米顿·胜家领导的美国胜家公司是美国首家跨国公司，也曾是世界上最大的缝纫机制造商。就是这样有着一百多年历史、世界上最大的缝纫机制造商，在激烈竞争的市场大海里，由于不注意观察社会进步带来的生活趋势的变化，经营思想、管理模式和产品等均一成不变，最后导致产品市场占有率大为下降，落得个从此不再生产缝纫机的地步。

【如梦初醒】

胜家公司为什么会出现如此惨痛的结局呢?

原来，第二次世界大战以后，人们的生活方式、消费观念、价值观念等都发生了很大的变化。就缝纫机市场而言，因为大战前和大战期间，社会经济发展水

平比较低，人们多以自制衣服为主，缝纫机成为每家每户日常生活必不可少的用品，这样，缝纫机市场当然就繁荣了。战后，由于经济的发展，就业机会的增多，妇女们大都走出家门就业，花在自制衣服上的时间越来越少，这就使得成衣业出现前所未有的繁荣；加上生活水平提高，人们追求穿着的新意，不断变换时装，这样，谁还愿意并有时间在家“咔嚓、咔嚓”踩缝纫机呢?这一切使家用缝纫机，尤其是老式缝纫机受到巨大威胁，使缝纫机市场需求发生了巨大变化。

在这种情况下，其他缝纫机厂商都及时调整市场定位，顺应时代变化的潮流，不断开发出了符合消费者口味的新产品。

本来，胜家公司的产品、市场形象和销售渠道都是旁人难以抗衡的，它完全可以在市场发生变化时领先一步，抢先推出新产品，以维持公司源源不断的利润。令人遗憾的是，在这场社会变革面前，胜家公司的决策层却表现出老朽的心态，他们丝毫不顾市场需求的变化，对新的技术突破、竞争者推出的新产品等有可能与自己抢市场的事实视而不见，一律采取回避的态度，顽固坚持几十年一贯制的老产品，沉湎于以往的光荣，使得公司僵化迟钝地萎缩于由落后产品所支撑的“土碉堡”中，最后终于被无情的市场淘汰出局。

从“胜家”成“败家”的事例可看出，私营公司要想继续发展，必须重视市场，注重观察社会进步所带来的生活趋势的变化，否则在激烈的市场竞争中就要一败再败。

【大家点化】

把握改革，适应改革，变则强，不变则亡，善变就会赢，善变才能赢。

——杰克·韦尔奇

要在激烈的市场中生存和取得成功，一个公司必须乐于改变除了它的基本信念之外的其他一切。

——小托马斯·沃森

037. 弗里茨·飞利浦
——时间不等人

【英雄留名】弗里茨·飞利浦

【光辉岁月】

弗里茨·飞利浦是荷兰皇家飞利浦电子公司创始人安顿·飞利浦的儿子。1891年，当飞利浦兄弟创建公司的时候，他们的目的只是“制造白炽灯和其他电器产

品”。

那时，公司主要制造碳丝极灯，并于19世纪末20世纪初成为欧洲最大的碳丝极灯生产者之一。那一段时间，飞利浦主要在欧洲扩张，产品逐渐多样化，同时也奠定了它日后成为一家技术驱动型公司的基石。

到了弗里茨时代，飞利浦进入了一个新的发展阶段。20世纪40和50年代，科学和技术经历了巨大的变化，飞利浦发明了浮动刀头，继而发展出Philishave电动剃须刀。飞利浦新产品的快速入市，奠定了它的市场地位。

【败走麦城】

1972年，飞利浦公司向市场推出了第一台录影机，比日本竞争者领先了3年。但是，飞利浦一共花了7年的时间才开发出第2代录影机产品，而在此期间，日本制造商至少已经推出了3代新产品。飞利浦成了它自己缓慢的产品开发程序的牺牲品，在日本竞争者的袭击下再也没能有所作为。

【如梦初醒】

在当今变化迅速、竞争激烈的环境中，新产品推出太慢会导致产品开发的失败，并失去销售利润及市场地位。

“快速进入市场”和缩短新产品开发“周期”已成为所有企业急切关注的问题。大公司一般都采用“有序产品开发法”，即依据一系列有序的步骤来开发新产品。企业每个部门在完成本阶段的产品开发步骤之后再往下传，这有点像接力赛跑。这种有序的开发方法有其优点，表现在它使有风险和复杂的新产品开发专案有条不紊，但是这种方法的缺点是“慢”。

为了加快产品开发周期，许多企业已采用了一种更快、更注重团队合作的方法——同时产品开发法。这种方法不再把新产品从一个部门传到另一个部门，而是由企业从各个不同的部门抽调一队人马专门负责新产品开发，从开始一直到结束。这些小组成员通常来自市场营销部门、财务部门、设计部门、制造部门和法律部门，甚至供应商和客户企业。同时产品开发法更像是一场橄榄球比赛，而不是接力赛：队员们在下半场奔走，向着共同的目标——快速创设新产品奋斗的时候，把新产品这个球来回地传来传去。高层管理部门给产品开发小组的只是一般性战略指导，而不是清楚明确的产品构思或工作计划。它用硬性的、看起来有些矛盾的目标对开发小组提出挑战，即：“开发出经审慎设计并超越他人的新产品，但是要快。”而且为开发小组提供任何迎接这个挑战所需要的自由和资源。

获得改进的新产品的企业比竞争者更快地进入市场，从而取得巨大的竞争优势。它们可以对不断涌现的消费者品味快速做出反应，并且能为更先进的设计制定更高的价格，正如一位汽车行业的高级管理人员所说的：“我们想要做的是在最可能短的时间批准和制造新车，然后把它交到消费者手中——谁能第一个到达那儿，谁就能得到所有的弹子，谁就是整场游戏的赢家。”

【大家点化】

如果提高运营，你可能犯许多不同的错误而依然能恢复元气。但如果运作效率低下，那么你可能显赫一时，最终却会败北。

——山姆·沃尔顿

经营管理之中最重要的一点是强调工作效率。

——井植熏

038. 斯皮尔特

——成功也是失败的根源

【英雄留名】 斯皮尔特

【光辉岁月】

斯皮尔特是瑞士的钟表商，在钟表行业可以说是如鱼得水。他的 ASUAG 钟表公司更是跻身瑞士十大钟表企业行列。

【败走麦城】

然而，多年形成的稳固钟表市场导致了包括斯皮尔特在内的瑞士钟表商们在对于新技术的应用上过度谨慎。最终的结局是斯皮尔特的 ASUAG 被瑞士著名企业家尼古拉斯·G·海耶克收购。

【如梦初醒】

斯皮尔斯的主要失败原因是他过度迷信本土市场的稳定性。这跟瑞士钟表行业的传统不无关系。瑞士钟表业已有 400 多年的历史，素有“钟表王国”之称。20 世纪 60 年代，瑞士年产各类钟表 1 亿只左右，产值 40 多亿瑞士法郎，行销世界 150 多个国家和地区，世界市场的占有率多在 50%~80%之间。

瑞士的机械表畅销全球，没有敌手。然而，瑞士表的生产厂家满足于这种“霸主”地位，不思进取。1954 年，瑞士的一位名叫马克斯赫赤尔的工程师发明了石英电子技术，曾写了一份报告给他的行业首脑，竟然遭到鄙视，被认为毫无价值而受到冷落。1969 年，瑞士试制出了第一只石英电子表，又被钟表界的权威人士嗤之以鼻。

后来，瑞士搞出来的石英电子表吸引了日本人的注意，他们立刻动员了电子专家同手表行业联合攻关。5 年后，第一批日本电子手表开始向世界倾销，并立

即打开了销路。日本电子手表的崛起，使瑞士这一“钟表王国”每况愈下，难以为继。从1975年到1980年，在短短的5年时间里，一共有178家瑞士钟表厂被挤垮。1982年瑞士钟表行业的世界市场占有率猛跌到9%。

一个人，一个企业，如果太成功，未必是一件好事。因为，成功容易让人过度自信，这样一来就对市场中的新生事物失去了准确的判断力，错失了发展的良好机会。

取得了成就，但保持低调和谨慎，才更容易找到发展的正确方向，并持续改进管理工作，实现基业长青的发展目标。

【大家点化】

如果我们认为商业总是不断变化的，就不会觉得市场出现饱和状态。

——亨利·福特

039. 阿米瑞克·阿莫瑞姆
——保持清醒的头脑

【英雄留名】阿米瑞克·阿莫瑞姆

【光辉岁月】

阿米瑞克·阿莫瑞姆的财富可以追溯到葡萄牙Amorim国际集团的早期历史——祖父在19世纪70年代开始进入软木行业，刚开始时是一个很小的私人软木生产作坊。祖父留下的小软木作坊，成了阿米瑞克·阿莫瑞姆创业的起点。到了20世纪60年代，软木事业有了极大的发展，软木被聚合成合成软木利用起来，于是Amorim集团筹划着让自己的产品进入东欧市场，以谋取高额的利润。

【败走麦城】

然而，阿米瑞克·阿莫瑞姆认为，让软木制品中的高档产品进入东欧才有较高的利润空间，但是忽视了东欧市场消费人群的购买力。就这样先行进入东欧的高级软木制品全部滞销，阿米瑞克·阿莫瑞姆不得不让低档品当回主角了。

【如梦初醒】

私营公司的经济活动具有连续性，它的现状是历史的继续，未来的开始。因此，在制定公司的发展目标时，应注意保持战略头脑，力争站得高一些，看得远一点，不计一时得失，根据公司的长期发展目标，按照现实的市场要求一步一步

踏实走下去。

深圳某服装公司，在走出创业初期的经营危机之后就下决心要在妇女流行服装市场上占据一席之地。十余年来，它始终围绕着公司的长期发展目标选择具体的目标市场。

公司建立初期，他们根据中国女装仿欧美式样的特点专门裁剪、缝制法式流行女装。1996年，日本妇女掀起西服热，他们便专门承包、定做女式西服。当他们注意到女式西服在大城市的市场趋于饱和时，宁肯牺牲眼前的利益，决定转变产品方向，但依然选择女装。近年来，公司开始制作花色女式流行服装和装饰品，并逐年扩大比例。这个例子说明，根据公司的长期发展目标选择目标市场，公司就能一步一个脚印地向前发展。

现在许多公司因为定位不准，花了很多钱，却拉不动销售，根本原因既在于此。

日本的企业管理专家司马正次提出的“鱼缸理论”，对于私营企业者如何了解目标客户的所需所想，有目的地进行市场创新，完成由“消费者注意商品”到“经营者注意消费者”的换位思考，具有较好的借鉴意义。

“鱼缸理论”说，鱼缸象征着公司所面对的经营环境，而鱼就是目标客户。经营者要做的就是先跳进鱼缸，实际深入到用户所处的环境，接触那些用户，真正体验作为一个客户对产品的需求。然后，跳出鱼缸，站到一个相对更高更广的环境中，重新审视分析客户状况，以发现他们最本质的需求。

【大家点化】

思科取得成功的关键在于客户第一，如果你能听听客户说什么话，你就会做出成绩，即必须要了解客户的愿望，满足客户的愿望，这是最重要的事。

——约翰·钱伯斯

040. 海因茨·霍尔斯特·戴希曼
——你了解“上帝”的含义吗

【英雄留名】 海因茨·霍尔斯特·戴希曼

【光辉岁月】

1913年，海因茨·霍尔斯特的爸爸亨里希开出了一家鞋铺。1926年9月，海因茨·霍尔斯特这位鞋匠之子出生在鲁尔区的艾森市。1945年5月，海因茨·霍尔斯特从前线回到艾森，接管了父母的鞋铺。1956年，海因茨·霍尔斯特完全接管

了原来由众多遗产继承者共同管理的企业，全力投入企业的建设。1973年，海因茨·霍尔斯特买下了瑞士鞋连锁店多森巴赫，开始营建他的鞋业帝国。

【败走麦城】

海因茨·霍尔斯特买下多森巴赫连锁店后，本希望此举能给他带来不少销售业绩和财富积累。但他看到的却是大量产品积压，顾客总是在连锁店里跟服务员争吵不休的情形。而海因茨·霍尔斯特并没有因此调查：这是为什么？于是这种情况持续了很长时间，差点让霍尔斯特的鞋业帝国梦中途夭折。

【如梦初醒】

事实上，海因茨·霍尔斯特应及时了解顾客抱怨的是什么，这样才能对症下药打开销路。顾客抱怨是因为顾客感到不满意。私营公司创业者一定要了解，客户有负面情绪后会给销售带来不利的影响。

①在销售的过程中，削减了客户的负面情绪，让客户觉得开心快乐，于是这个客户成为企业的满意客户，不断进行重复消费，那么企业与销售人员所赚取的利润是在这个客户生命周期中单次利润×N次购买次数，也就是销售人员的投入所获得回报的最大化。

②如果销售人员没有处理客户的情绪，让客户怀着一种消极负面的情绪购买了，结果是客户其实很不满意，销售的成功可能为企业带来了一个抱怨、投诉、找碴子的问题客户，这个客户仅仅为企业创造了单次交易的利润，但同时带来了更多的问题与抱怨。这次交易带来的结果是：单次生意利润、一个低价值的客户、负面的市场口碑。

③销售人员没有做成生意，他在这笔交易中赚到的利润是零。但是销售人员有效削减了客户的负面情绪，当客户离开销售人员的时候，尽管没有做出任何购买决策、采取任何购买行为，但他们的感觉“好”了一些，他们对品牌有了一些正面的情绪体验与认知。这种心理引力可能会在客户心上种下一粒种子，在合适的时间、合适的情况下，客户可能会再次回来进行购买。如果下次机会合宜，那么这个客户就可能会成为企业、销售人员的忠实用户。就这次交易的单笔成交数额来讲，销售人员的利润是零，不过它可能会带来的是客户的终身价值和良好的口碑。

④销售人员跟客户的情绪完全没有任何的接触，客户带着负面情绪来了，还是带着负面情绪走了，或者带着更加负面的情绪走了。于是这笔交易的结果是销售人员没有赚取到任何的利润，客户对品牌没有产生感知；或者销售人员没有赚取到任何的利润，客户对品牌产生了负面的认知。

商品卖不出去，对追求客户终身价值的企业或销售人员而言，它并不是一个最可怕的结果。也就是说，问题的焦点其实并不在于销售人员创造的结果是成交还是没有成交，而是此次交易是否有效削减了客户的负面情绪，为客户创造了正

面的情绪体验。削减了客户的负面情绪，为客户提供正面的情绪体验，从长期博弈的角度来讲，才是销售真正成功与否的关键之所在。

【大家点化】

对商人而言，最重要的莫过于灵活。

——伊藤忠兵卫

领导阶层与其用言语指示，不如用态度和行动宣示。

——哈洛德·吉尼恩

041. 泰德·温特
——暂时的胜利不代表永远的成功

【英雄留名】泰德·温特

【光辉岁月】

1985 年，从大学退学的泰德·温特用祖母担保得来的 1 万美元在爱荷华州的一间农舍开始了创业，他最初的资产不过是一台租来的电脑与一份三页纸的商业计划。1987 年年底，温特将通过电话销售电脑部件的 TIPC Network 公司更名为 Gateway 2000，开始直销整机。

温特将自己的销售策略称为“价值等式”（value equation），即在同等价格下向消费者提供最多、最好、最受欢迎的产品与服务。这个策略取得了巨大的成功，公司的销售收入很快从 1988 年的 100 万美元飙升至 1989 年的 1200 万美元及1990 年的 2.75 亿美元。

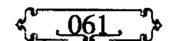
20 世纪 90 年代的繁盛时期，Gateway 每季度的增速高达 20%至 30%，收入近百亿。

【败走麦城】

但 2001 年第一财季温特的公司陡然出现高达 5 亿美元的惊人亏损，最终在三年内亏损了 22 亿美元。2005 年后其财务报表时红时黑，2006 财年收入39 亿美元，却仅盈利 960 万美元，不但利润率一路走低，美国本土的市场份额也在第二季度被苹果赶超。

其股价走势更为触目惊心，从 1999 年底 80 多美元的高位直线下跌到不足 2 美元。

2007 年 9 月，中国台湾的 PC 制造商宏基宣布以7.1 亿美元收购美国第三大



PC 制造商 Gateway。

【如梦初醒】

实际上，整个电脑行业都在 2000 年与 2001 年间经历了变迁，很多大公司的业绩都遭遇了剧烈的下滑，但 Gateway 受到的打击尤为严重。

这次电脑行业的衰退与先前的任何一次低迷都不尽相同。此前，低价对于电脑制造商并非绝境，它们往往能够通过销量的增加来填补利润降低导致的损失。但是这一次的降价伴随着经济萧条、互联网泡沫破裂与市场成熟等因素，低价对于促进销量的作用微乎其微，却无可挽回地损害了制造商们的利润率。更为致命的是，戴尔乘机发起了残酷的价格战，企图以此拖垮竞争对手抢占更多的市场份额。

Gateway 在这场危机中陷入了两难境地。若坚持不降价无疑会丧失宝贵的市场份额；若选择降价，它又拼不过拥有高利润企业市场的戴尔与以打印机业务为后盾的惠普。卸任不久的温特在 2001 年 1 月底重新出山，带领Gateway 走上了漫长的复兴之路。

在并没有多少选择的情况下，温特采取了裁员、关闭部分零售店、加强中小市场的扩展与撤出海外市场等削减成本的措施。温特始终希望 Gateway 能跳出价格战，减少对电脑硬件销售的依赖，转而在其他利润空间更大的业务上取得成功。同时，现实中也需要其他有利可图的业务来支撑电脑业务，于是 2002 年，Gateway 将它的 Country Stores 改造成数码陈列室，开始铺售各种消费电子产品。

尽管 Gateway 在等离子电视的销售上取得了成功，但整个消费电子拯救计划却并未生效。首先消费电子虽然需求更大，但其中的竞争甚至比电脑还激烈，Gateway 被迫同时在两线作战；其次，当时的消费者对于电子产品之间的交互使用并无多大兴趣，很少有人愿意将数码相机中的照片上传到电脑然后进行编辑。

当时间进入 2004 年时，收购低端电脑制造商 eMachines 似乎成了 Gateway 最后的自我救赎，它极度希望能从对方那里学到如何在低成本低价格的模式下实现盈利。

【大家点化】

我们必须一年 365 天，一天 24 小时具备最高竞争意识，否则就会失去生意。

——迈克·戴尔

042. 金·吉列
——蓦然回首已凋零

【英雄留名】金·吉列

【光辉岁月】

金·吉列根据自己的发明创建了美国吉列公司。20世纪50年代，吉列公司经过不懈努力，垄断了美国剃须刀市场。“超级蓝光”刀片是吉列刀片的核心和最高级的产品，也是创利最大的产品。这种刀片经过5年的试验和研究才制成，于1960年正式投入市场，仅在1962年就获利约1500万美元，占公司利润总额的1/3多。不过，这种刀片是用碳素钢制造的，虽薄而锋利，但很不耐用。

【败走麦城】

吉列创建名牌之后，认为自己的地位已稳，不再继续开拓创新，因而一场危机开始孕育。

1961年，剃须刀制造工艺领域内出现了一场具有划进代意义的革命。在这一年里，英国的威克逊公司在世界上第一次采用不锈钢剃须刀片。这种不锈钢刀片具有许多突出的优点，如极富弹性、不易折断、质量很轻等，然而最重要的一点是它成本低廉，而且可以连续使用多次。

威克逊公司推出不锈钢刀片后，立即在英国引起轰动，销量直线上升，到1962年就完全占领了英国市场。与此同时，吉列公司的老对手——美国精锐公司和安全剃刀公司敏锐地洞察到这是一个千载难逢的大好机会，随即于1963年年初将自己的不锈钢刀片推向市场。一时间，不锈钢刀片在美国市场上声名鹊起，很多吉列的忠实消费者也开始从“超级蓝光”碳钢刀片转向不锈钢刀片。

不锈钢刀片的异军突起，给吉列拉响了警报。而吉列公司依然抱残守缺，抱住名牌“超级蓝光”不放。他们认定：从长远看，碳钢刀片将和不锈钢刀片井水不犯河水，“超级蓝光”的市场地位不会被动摇，因此，犯不着“杞人忧天”。于是，他们最终采取了这样的决策：先不理睬不锈钢刀片，全力巩固自己的“超级蓝光”的市场地位。

然而事实证明，这是一个极端错误的决策。经调查发现，如果不锈钢刀片能连续使用8次而刀口不钝，一般消费者就会选择不锈钢刀片，而一般不锈钢刀片的使用次数均在15次以上。

不锈钢刀片的推广，将把碳钢刀片的大部分顾客抢过去。在吉列坚持生产“超级蓝光”的决策作出后不久，事态的发展便急转直下，令吉列的决策者们瞠目结舌。不锈钢刀片在市场上的销售势头空前凶猛。安全剃刀公司和精锐公司充分利用吉列无动于衷的大好时机，投入巨额促销费用，大力宣传不锈钢刀片的经久耐用，物美价廉，使不锈钢刀片的销售不断升温。在强大的促销攻势下，吉列的新老顾客纷纷叛离，投入了不锈钢刀片的怀抱。吉列的“超级蓝光”碳钢刀片的销售急剧减少，市场份额降至吉列有史以来的最低点。吉列公司终于尝到了死守名牌不创新的苦头。

【如梦初醒】

死守名牌而不创新最终会落后于时代，造成抱残守缺的败局。当败局出现后，私营公司创业者该如何反败为胜呢?

①马上采用最新科技，以高科技改造原有产品抢占行业制高点。

②挑战未来，开发研制新产品。

③着眼长远，选择富有远见的新项目。

④敢于自我否定，勇于自我超越，形成一个动态创新的公司管理体制。

落后于时代，就会被时代抛弃。没有跟上时代的企业家必定是要败北的。

【大家点化】

做生意总会遭遇到困难和挫折，这就得靠自己去突破。不可为商品的滞销找借口，也不可借机削价销售，你一定要拿出魄力和决断力，在创新方面，去寻找机会。

——松下幸之助

043. 沃尔特·斯科特

——基业长青需要持续改进

【英雄留名】沃尔特·斯科特

【光辉岁月】

Level 3 通信公司（NASDAQ: LVLT）于 1998 年成立，当时在电信界名噪一时。许多人可能都记得它提出的口号——做运营商的运营商。

所谓运营商的运营商，是通过建设一个全国性的光纤网络，以有竞争力的价格向集团用户和地方运营商批发带宽。Level 3 成立时，正值美国电信业开始按地域拆分，互联网兴起，同时鼓励 ISP 通过租用电信运营商网元提供接入服务，而

传统电信运营商“长途”收费居高不下的时候。抓住了这个机遇，Level3 淘得了第一桶金，在业界写下了辉煌的一笔。

【败走麦城】

但是，随着光纤成本的下降，市场门槛也在不断下降，当传统运营商和互联网信息服务商开始布设自己的网络的时候，Level 3 很快就随着互联网泡沫的破灭而一蹶不振，到 2005 年几乎从人们的视野中消失。

【如梦初醒】

互联网业的泡沫在 2000 年 4 月份突然破裂，这直接影响到了 Level 3 的股价，在一年的时间里该股股价下跌了 90%，跌至每股仅为 13 美元。业内人士指出，主要原因是 AT&T、WorldCom 以及 Sprint 等传统电信公司也开始涉足互联网领域，整个市场突然达到了饱和，而 AT&T 等公司无论是公司历史还是客户群方面都强于 Level 3。与此同时，波分复用等技术的突破使得增加带宽的成本在 2000 年较之 1995 年下降了 99%，因此 Level 3 的股价在后来的三个月里又一路下跌到了 3 美元。

沃尔特·斯科特的失败，在于他取得成功后，没有在关键的技术领域持续改进，而等到别人也建立起优势的时候，他的核心竞争力就变得一文不值了。

由此可见，在创业过程中，一时的胜利不代表永远的成功，经营者只有永远保持一种危机感，持续提升自己的竞争力，才能够在竞争激烈的商业环境里基业长青。

【大家点化】

要时刻注意新技术的端倪，并且要在春风得意时敢冒风险向新技术投资。

——罗伯特·默多克

在高科技领域，如果你不站在潮流之列，他们将会摧毁你干的一切，更悲惨的是将毁坏你雇员的生活，我们不愿意再有这样的经历。

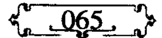
——约翰·钱伯斯

044. 詹姆斯·海迪
——“便宜没好货”的冤者

【英雄留名】詹姆斯·海迪

【光辉岁月】

詹姆斯·海迪在西雅图创立了一家主要生产榨汁机的小型企业，公司发展 3



年，员工近500名。这与詹姆斯兢兢业业的工作作风密不可分，他的目的其实并不是生产榨汁机，而是积累资本后转而生产技术型产品，因为这样的利润会明显高过于原先。

【败走麦城】

三年间，市场上的榨汁机都是大同小异，只是形状上不同而已，但有的大公司引进了新的科学设备，研制出了智能化的榨汁机，詹姆斯的产品受到了严重的打压。于是他决定主动出击。

他认为，自己产品的牌子不够响亮是使企业利益受损的主要原因。他决定打造出一个人人都知道的品牌。于是他授权销售人员在各地搞促销活动，买一赠一，薄利多销。但人们看到这么便宜的东西时心里总有些疑问：为什么这么便宜，肯定是使用效果不行。加之顾客都知道科技含量高的榨汁机更实用，所以买詹姆斯产品的人反倒是少了很多，就这样，詹姆斯的计划全毁在了促销中，产品积压，现金短缺，最终他的公司倒闭了。

【如梦初醒】

创业者在搞促销之前，一定要把所有情况都考虑清楚。如产品通过渠道进入市场，如何具体地找到客户？找到客户后如何让他们购买产品？客户购买产品后能否还继续购买本公司产品？如何预防和消除意外隐患？如何实现销售稳定？这些都是促销需要解决的问题。

在“打市场”时，一般采用的促销方式是广告。

一般人投广告，都像挤牙膏似的，一点点来，希望用最少的钱，把全年每个月份都排满，显得月月都有广告。

其实，投广告根本不是这么回事。它应该像烧开水一样，要不断加火，直到迅速把水烧开，宁愿烧到120度，浪费一些银子，也不要为了节约钱，只烧到70度，因为烧到70度跟没烧一个样。

这就是为什么雅客V9在2003年的两个月时间内，就把当年全部的近3000万广告预算一股脑儿投到了中央台。当时签那个投放合同时，一向身经百战的雅客的老板，手心里都不禁直冒汗，但市场效果给了他充足的回报。

雅客V9上市之初，在免费派发方面，同样孤注一掷。大量、集中进行免费派发：一个星期发完2000万粒雅客V9；同时，又做了大量的终端特殊陈列和区域性主题促销。这样空中高空轰炸，地面全力配合，方才奠定了雅客V9在2003年的胜局。

当一个产品有了一定的市场基础，或在公司实力不太雄厚的情况下，可以采用下面几种常用的方法：

(1)融资营销法。

提供同类产品说服客户到了十分成熟的程度，本公司产品略加优势因素上市，

创造“人家填海，我们造地”的省力效果。

(2)送式营销法。

赠送初级产品，在客户对产品有一定依赖性时，加价出售升级产品；送主导产品，加价出售配套产品或辅助用料。

(3)拉销法。

利用潜在客户的相关需求，开展公益活动，获取潜在客户资料，为进一步推销奠定基础。

(4)新闻实证法。

把产品的实际优良效果新闻化，供新闻（广义）的力量来说服客户。

(5)无限连锁介绍法。

利用利益诱惑、俱乐部制、会员制等，使客户介绍客户，形成1:250效应。

投入狠是真节约，投入少是假节约。广告应该一次就做够。

【大家点化】

好的产品不一定会无条件地销售出去。即使好的东西也需要配以适当的推销战略,如果不在营销上付出相应的苦心和努力，好产品也不能销售出去。

——盛田昭夫

045. 怀汉新
——谨慎防范企业由盛转衰

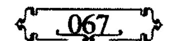
【英雄留名】怀汉新

【光辉岁月】

1987年，制药工程师出身的怀汉新凭着自己研发的“生物健”项目和5万元资金开始了“太阳神”的光芒之旅，当时肯定无人能想到“太阳”会在东莞黄江镇这一地图上根本找不到的偏僻之地冉冉升起。

1988年8月“太阳神”正式宣布全面启用整套CIS设计用于营销推广，其后就迅速崛起，红遍大江南北。当年就实现销售收入750万元。到1992年，“太阳神”成为资产总值高达7亿元的企业集团。

自此，无人能否认“太阳神”在中国保健饮料行业的“江湖老大”地位，其市场份额最高的时候曾经达到63%，这绝对是一个前无古人后无来者的记录。



【败走麦城】

1993年是太阳神集团最辉煌的一年，营业额达到13亿元的最高纪录。然而当太阳神登上顶峰之日也是它的下行之时。太阳神的光芒逐渐暗淡下去，终于风光难再，日薄西山。太阳神的没落，是多种因素共同作用的结果，其中的是是非非耐人寻味。

【如梦初醒】

(1)战略决策事关企业生死存亡。

一个企业的发展方向是企业的重大战略决策，必须慎之又慎，经过严格而科学的论证，才能付诸实施。具体说，当企业有了一定积累以后，是向专业化方向发展，还是向多元化方向发展，是基本的战略决策；企业究竟是纵向发展，还是横向扩张，就必须考虑企业自身的核心竞争力。

太阳神的迅速崛起使自己积累了大量资金，财富的急剧膨胀也鼓动起了扩张的欲望。既然白手起家转眼几年间就是十数亿元的资本积累，在企业家看来没有自己干不了的事。于是从1993年开始，太阳神集团一年内就向石油、房地产，计算机、酒店业等20多个项目投资3.4亿元。可惜隔行如隔山，结果是20多个项目无一获利，3.4亿元的投资几乎全打了水漂。

(2)技术开发能力是企业生命力的体现。

一个企业有没有生命力，一个品牌有没有市场竞争力，取决于很多因素的综合，其中一个非常重要的因素就是企业的技术开发能力。这几乎是一个颠扑不破的真理。企业的领导人如果意识不到这一点，可能离失败也就不远了。

上个世纪八、九十年代的十数年间，中国的保健品市场始终是“乱哄哄你方唱罢我登场”，产品一个接着一个地出，功效一个比一个神，但大多是各领风骚三五年。太阳神依靠着自己研制的生物口服液和猴头菇口服液两个产品，居然在市场上包打天下十多年之久，应该说已经是一个奇迹了。

从1994年开始，太阳神进入了衰退期，产品的销售曲线一直在下滑。没有基于保健医学基础上的技术创新和产品开发，不能瞄准具体的消费者群体进行针对性的市场开发，也就很难在保健品市场上独领风骚。正是从这个意义上说，技术开发能力是企业生命力的体现。

(3)消费者的理性选择是中国市场走向成熟的表现。

太阳神的陨落不仅有技术开发、经营管理等方面的内因，也有市场（包括产品市场和资本市场）等方面的“外因”。应该说中国的保健品市场在经过十多年的发展以后，已经开始走向成熟。

保健品市场的幼稚期已经过去，消费者开始进入了理性选择阶段。人们不再盲从，不再追赶时髦，而是开始甄别，开始挑选，开始确定适合自己的保健饮品。消费者对产品的功能认识在加深，并逐渐形成了消费理性。如果消费者的消费选择在慢慢接近理性的时候还能继续接受某种产品，这个企业就形成了自己的市场竞争力。

【大家点化】

经理人喜欢守旧，领导人喜欢创新；经理人只顾眼前，领导人更有远见。

——罗伯特·默多克

046. 卡尔·海因茨·基普
——创新创造高利润

【英雄留名】卡尔·海因茨·基普

【光辉岁月】

卡尔·海因茨·基普1924年出生在普法尔茨一个农产品贸易商之家。他自己说"小时候想当个开肉铺的"。1948年，年仅24岁的基普买下了特里尔的服装与带子商店阿尔弗雷德·玛萨。

一开始，他经常开车下乡，向葡萄农家的女人们销售内衣内裤。几年后，他开始生产纺织品。1965年，基普开出了他的第一家玛萨商场，提供的商品中最吸引人的一是服装，二是新鲜肉类。他小时候的梦似乎圆了。

从此，基普的自选商场连锁店顺利成长。20世纪70年代，玛萨商场以"战斗性的价格"令竞争对手们心惊胆战，吸引着广大顾客蜂拥前来。基普因此被人们称为"玛萨先生"。

【败走麦城】

20世纪80年代初，困难开始露出苗头。依靠低廉的价格，基普还能让他的玛萨商场增加营业额，但企业的利润却在不断的消失中。

【如梦初醒】

利润的大小关系到企业的未来甚至企业的生死。卡尔·海因茨·基普的困境就是利润在相对减少，并且已经没有了提升的空间。那么，私营公司创业者该如何获取高额利润呢？

十几年前，恐怕没有几个中国人知道诺基亚，而今天，几乎全世界对诺基亚都不再陌生。它仅仅用了6年时间，就由一个差一点被卖掉的地区性公司，一跃变为了跨国公司。

诺基亚能够从一个不出名的小公司发展到今天的跨国电信集团公司，首先得益于掌门人约玛·奥利拉的远见卓识。在公司成立后的100年中，诺基亚从事过木

材、造纸、物业、橡胶、机械、电缆等行业。诺基亚新任总裁约玛·奥利拉明确提出："未来将属于通信时代，诺基亚要成为世界性电信公司。"这位首席执行官一上任就推出了以移动电话为中心的专业化发展新战略，将造纸、轮胎、电缆、家用电器等业务或压缩到最低限度，或出售，或独立出去，甚至忍痛砍掉了拥有欧洲最大电视机生产厂之一的电视生产业务，集中90%的资金和人力，用于加强移动通讯器材和多媒体技术的研究和开发。

正如奥利拉所预料的，世界移动电话的需求很快就进入了高速增长的时期。当数字电话标准在欧洲开始流行时，诺基亚早已准备就绪，凭借充满灵感的设计和不断地推陈出新，迅速从强大的竞争者手中夺取了自己的市场份额，实现了飞跃，成为当前世界移动电话最大的生产商。

诺基亚一贯认为，在激烈的市场竞争中要生存下去，唯一的途径就是永远走在别人前面。为此，诺基亚打破了每两年发布一个新产品的业界规律，平均一个多月就有一个新品种问世。诺基亚公司十分重视技术开发投入，不惜花费巨额研制经费开发新产品。在诺基亚全球5.5万名雇员中，从事技术研发的人员超过1.7万名，达到31%。遍布世界各地的研究发展中心形成了一个全球合作网络。借助这个网络，诺基亚可以对技术发展做出快速响应，确保了在技术上的领先地位。

市场上的竞争者谁也不比谁差多少，谁都想获取超额利润，然而超额利润从哪里来？它来自技术上的优势，来自今天不断的创新。

【大家点化】

创新有3种：科技的创新、产品企划的创新以及行销的创新。这三者缺一不可。

——盛田昭夫

047. 王永庆

——抓关键才能有成功

【英雄留名】 王永庆

【光辉岁月】

15岁那年，王永庆在叔叔的介绍下，到一家米店做小工。他工作起来格外卖力，颇得老板喜爱。而有心计的王永庆在做好分内工作之余，暗中观察老板如何经营米店，学习做老板的诀窍。

第二年，他借回乡探望父母之际，向亲友借了200元钱，在昔日干活的同一条街上开了一家小米店，成了小老板。

【败走麦城】

由于竞争激烈，规模小，王永庆的生意冷冷清清。后来，他背着米挨家挨户去推销，但是仍然没有效果。米卖不出去，王永庆的米店走到了悬崖边上。

【如梦初醒】

私营公司中大部分是小规模的中小企业，面对竞争激烈的市场，同样的质量，同样的服务，客户还是会选择大型企业。所以，私营公司只有在质量和服务上更下工夫，才能赢得市场的青睐。

对于公司的经营者与管理者来说，最为关键的是抓质量管理工作的重点，抓好源头，抓住少数关键工序，王永庆后来就是这么做才扭转败局的。

王永庆从提高米的质量和服务上找到了突破口。当时，台湾的农村还处在手工作业状态，用户在做米饭之前，都要经过一道淘米的程序，很不方便。于是，王永庆开始把夹杂在米里的秕糠、砂石之类的杂物捡出来，然后再出售。这样，王永庆米店卖的米质量就要高一个档次，因而深受顾客好评，米店起死回生。

著名的“帕累托定律”向人们提示了这样一个规律，公司20%的投入占了80%的生产成本，而80%的质量与服务问题，实际出在20%的工序与服务环节上。

显而易见，提高质量的办法就是对每道工序和关键环节进行研究，从原材料、加工过程、生产流水线到产品的售后服务，找出最容易出毛病的地方，不断进行质量改进。

要抓住关键环节和重要工序，关键是要重视产品质量分析工作。降低质量成本的投资主要是在对质量问题的分析上，找出了问题，就有了改进的方向。质量分析工作要由专人来做，公司要舍得花大力气、舍得投资培养质量分析人员与质量检验人员。在条件允许的情况下，要想方设法完善质量检验设备。

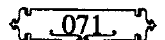
除此以外，还要注意利用技术革新解决质量问题。鼓励技术革新人员通过钻研业务，用各种技术手段改革现有设备存在的问题，尤其是对质量有影响的问题。提高质量当然要靠管理，但在某种程度上，技术上的进步对质量的提高也相当有作用。

质量是维护顾客忠诚的最好保证。抓住了关键工序，就抓住了质量的牛鼻子。但这并不是说注重关键因素，而是说关键的地方绝不能出任何纰漏，这是底线。

【大家点化】

我会尽量去关注细节——你不可能关注所有的细节，但是要有一种预知将要发生什么事的感觉。我每天也会去看一下产品的生产，这并不意味着你要干涉，但偶尔表现一下参与的能力是很重要的，它表明你了解这里所发生的一切。

——罗伯特·默多克



048. 杜岛邦夫
——没有技术含量的失败

【英雄留名】 杜岛邦夫

【光辉岁月】

杜岛邦夫现在已成为日本首富，他早年创业，从赌博游戏中发现了巨大的商业机会。但是，他瞄准的不是开赌场，而是生产赌博机。于是，他创办了Sankyo公司，生产弹珠机。

【败走麦城】

不料，小试锋芒的杜岛邦夫却被自己生产的弹珠机绊住了手脚。由于玩者众多，赌博机属于不停歇状态，使用寿命大大降低。Sankyo公司的弹珠机投放市场后不久，机器就产生了弹射器失灵或是偏差太大等诸多问题，杜岛邦夫的公司因此丧失了众多客户，差点陪个精光。

【如梦初醒】

私营公司创业者常常要面对自己生产的产品使用寿命短、投放市场效果差等问题。现代科学技术的发展，使产品经济寿命不断缩短。过去要几十年或几年才更新一次的产品，现在可能是几个月，就连集中了高技术的计算机行业，也几乎是一个月就更新一代。这种日新月异的变化，给私营公司的技术创新带来了"威胁"——新产品加速老化。或许私营公司还没来得及轻松品尝一下自己创新的甘甜，创新利润就已经消失了。市场竞争终究是无情的，因此，私营公司只有通过不懈的技术创新，利用高新技术来延长产品的寿命，才能提高产品的市场应变力。私营公司运用技术获取市场的方式有以下三种。

①技术使用的用途拓宽，如杜邦私营公司将用于战争的火药改进为民用建设中使用的爆炸包，将战争中用的尼龙伞变成了平时使用的尼龙袜；

②技术使用的空间范围的拓宽，如新市场上卖的产品，新瓶装的酒，发达国家的小汽车向发展中国家输出；

③时刻把握技术发展趋势，在技术上延伸，即不断进行技术创新，运用高新技术力争产品在技术上领先，一般来说，这才是从根本上获得永久竞争力的方法。

私营公司的成与败就在于新技术的用与弃上。事实证明，使用高新技术可以使私营公司勃然兴起，这是私营公司迅速做强做大的捷径。

当今世界，商业的核心是高新技术。商家竞争的成败在很大程度上取决于产品的技术含量，而产品的技术只有受到法律保护才能在市场上获取更大的、持久的经济效益。

【大家点化】

我们深信，利用科技创造新产品，让人们享用才是最重要的。这就是我过去所说的一种创造：科技的创造力、生产计划的创造力和市场的创造力。

——盛田昭夫

049. 史蒂夫·沃西默
——产品如废品，顾客不买账

【英雄留名】 史蒂夫·沃西默

【光辉岁月】

沃西默 1926 年出生于德国，11 岁时举家迁往以色列。没有上过大学的他难以找到工作，就给 1948 年以色列独立战争前的犹太地下组织制造武器，并在帕尔马奇的一个部队服役。4 年后，他开始在自家厨房里建立了一个小作坊，制作一些简单的焊接刀具，用摩托车送货。

【败走麦城】

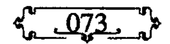
当时，身为公司创建人的沃西默一心想着为用户提供价格低廉的刀具，以减轻用户的生产成本。但他却忽视了刀具本身所具有的实用性，沃西默作坊生产的刀具要比别人的刀具耐用性减少一半。这就很难从价格上来弥补不足，因为再便宜的货买了没有用处，还会有谁去买呢？结果他的小作坊开张半年后就倒闭歇业了。

【如梦初醒】

沃西默的失败主要在于他过分考虑价格因素而未考虑质量性能等问题。沃西默完全可以把自己的刀具做成一个品牌，这样就能提升产品的价值空间，既保证了质量，又有较大的利润回报。创业者一定要了解“小个耍大牌”的成功要素，如“谭木匠”品牌的成功因素：

(1)品牌名称的创建。

谭木匠公司曾用过几个品牌标志，但是效果均不太好，最后才推出了“谭木匠”这个品牌。事实证明，这个品牌名称符合了产品在消费者心中所需求的期望。



“木匠”是中国传统木工手艺人称呼，“木匠”前冠以“谭”字，符合中国传统商号的取名习惯，更富有深厚的历史内涵。

(2)“谭木匠”专卖店的设计与选择符合品牌的市场推广要求。

“谭木匠”专卖店的大小约10平方米，面积虽然不大，但是地点都选在城市闹市区，客流量大，消费能力高。另外，“谭木匠”采用品牌特许经营方式，在店面上有统一的风格要求，经营单类产品，首先就给人高档次的专业形象，增强了人们的购物安全感，也满足了人们对购物体验的虚荣心。“好木沉香”、“谭木匠”等门楣字样的书写，店头的全木包装，店内木质展台的精巧设计，古朴厚重的装修设计与陈列格局，与其他木梳简陋的销售场所形成了鲜明对比，传递出谭木匠木梳的品牌定位。陈列和装饰的文化氛围，彰显了独特的品牌个性，很容易就给路过的人留下深刻印象。

(3)“谭木匠”经营战略的实施。

在价格上统一售价，无论区位有何不同，所有专卖店价格标准一致，不得擅自更改，一律按照标价出售，没有折扣。品牌的品味当然要以高价格做衬托，这符合消费者对品牌消费的心理满足感。谭木匠的高价不仅使谭木匠获得了很高的毛利，而且也与其专卖店的销售方式和专卖店的地理位置相协调，还能传播出品牌定位的不同凡响。

(4)在产品开发创新上。

谭木匠的产品开发有一套精确理念作指导，根据用途的不同以及木材质地的划分，开发了一系列新产品以延续品牌价值传递，这些产品突出了民族特色，符合中国人的欣赏习惯，为产品增添了文化特色。另外，在工艺上，谭木匠系列木梳将传统工艺与现代专利抛光技术、插齿技术结合起来，用料考究，具有防静电、保健顺发等基本功能。包装上，谭木匠开创了高档木梳由礼品盒包装的先河，非常富有中国传统特色。礼品袋、礼品盒的精美设计使谭木匠的产品不仅有实用价值，还成为馈赠佳品。丰富的产品系列不仅使消费者有了更多的挑选余地，也扩大了消费群体，还能体现“谭木匠”优秀的产品研发和设计能力，这又是高档次品牌应该给客户留下的印象。

(5)谭木匠不断提高自身技术与产品质量，以保障品牌的核心价值。

产品梳齿圆滑、手感舒适。产品外观将实用和艺术很好地结合起来，创造了多样的梳体造型，赋予其艺术美的品位。

由此说明，无论你是大集团还是小企业，都可以有自己的品牌，任何一家企业都可以在自身资源基础上，通过有效的内部管理、多途径的品牌传播和长期稳健的努力来建立起品牌美誉度。

【大家点化】

我相信，这个“公司形象”和品牌标志的重要意义还在与日俱增。当今时代，市场之间的差别越来越细微，越来越快，不稳定性在增长。因此，这个标志作为一种指示牌，是赢得顾客信任的一个不可替代的因素。

——亨利·内斯莱特

050. 约翰·克莱恩
——劣质产品闯大祸

【英雄留名】约翰·克莱恩

【光辉岁月】

克莱恩于1995年创建了一个名叫力克的电子公司，生产电子产品。他的公司经过两年的发展，已经成为当地的知名企业，资产也达到了7000万美元。

【败走麦城】

克莱恩清醒地认识到电子产品的活力是创新，于是他不断推出新的产品去占据市场份额。但是当他的科研人员告诉他，公司刚刚投放市场不到半年的一种电子产品存在严重的缺陷，并可导致短路甚至引起燃烧的时候，克莱恩并没有在意。其结果可想而知。他的这个缺陷产品导致一家电子商贸城着火，损失惨重。最终克莱恩和他的公司被告上了法庭，而他的力克公司也于一年后倒闭了。

【如梦初醒】

管理能力是私营公司老总领导公司进行生产、经营等指挥和控制的素质。没有管理能力，只知道"挑灯夜战"的人是难以有所作为的，甚至会葬送公司的前程；相反，较高的管理能力是私营公司应付危机、战胜败局的有力武器。

井植岁男是二次世界大战后的日本企业家，他因成功地将三洋电机公司发展成为大公司而扬名国际市场。

三洋公司曾经有一批新产品，正准备大量生产的时候，却发生了问题，那就是装置电机部分的支轴断了。这个问题相当严重，弄不好就会使公司所有信誉毁于一旦。

井植得知了这一情况后，十分惊讶，但是富有风险管理能力的他并没有惊慌，而是立刻找人调查。结果，意外地发现已经生产的产品中，有一半以上的产品都是可能发生断裂的次品。

这时三洋公司在报纸上已大幅度地刊登了新产品的广告，产品上市的日期也近在眼前，却发生了这种致命性的错误。怎么办呢？

这些产品大约有1万个，相当于2个月的生产量，这么重大的损失，到底是不负责任地卖出去呢，还是眼光放远些，迅速收回？虽然不顾一切地将产品卖出去，可以获得眼前的利益，将资金暂时稳住，但是这些不良的产品将损伤公司建



立的良好形象，以后在市场上，可能就永无立足之地。权衡得失利害，井植毅然决然下令收回所有的产品。

果然，井植的做法挽救了三洋公司，产品收回后经过重新改进投放市场，大受消费者的欢迎，假若井植当初不做出收回产品而将其卖出去，三洋公司的产品信誉必定一扫涂地。

【大家点化】

管理就是把复杂的问题简单化，把混乱的事情规范化。

——杰克·韦尔奇

051. 阿曼西奥·奥尔特加
——要知道什么至上

【英雄留名】阿曼西奥·奥尔特加

【光辉岁月】

1936年，阿曼西奥·奥尔特加出生在西班牙一个铁路工人家庭里。14岁那年，奥尔特加进入服装业，成为一名送货员。细心的他发现，一件衣服从设计室到成衣车间再到商店货架，整个过程蕴涵着巨大商机。

1963年，奥尔特加开办了一家制衣厂。1975年，奥尔特加在家乡繁华的商业街上开了第一家Zara品牌店，从此走进了竞争最激烈的时装业。

【败走麦城】

其后阿曼西奥·奥尔特加又开了几家Zara品牌店，希望扩张自己的时装帝国。但后来有两家店竟然倒闭了。

【如梦初醒】

原来，阿曼西奥·奥尔特由于职业性质对于时尚有着自己的理解，但他很少采用顾客提供的建议来修改衣服的款式，这对一个公司来说，很显然是把自己置于一个危险的境地。

公司要处理的关系是方方面面的，其中，公司与顾客的关系是最直接的和最经常的，不把这个最重要的关系处理好，其他的一切就都显得毫无意义。公司和顾客之间到底是怎样的关系呢？

听到这个问题，大多数人很快就能说出“顾客就是上帝”之类的话。确实我

们经常可以听到这样的话，它被以各种方式写出，悬挂在各个地方。可问题的关键是，作为公司的经营者，是真的时时想着顾客的利益，还是时时想着如何将钱从顾客的口袋里掏出来？

事实上，在这两种情况下，顾客是以不同的“上帝”的面貌出现的——影响公司未来的上帝或决定公司职员现在收益的上帝。当然这两者不可能完全分开，现在老是没有收益，那么公司也就谈不上未来了。但如果整个公司从上到下，都只考虑如何与顾客争利，以确保所谓“利润”，老是让顾客有“挨宰”的感觉，那么公司失去的就是自己的未来。

【大家点化】

我们所做的一切，都必须为消费者考虑，站在消费者的立场论事决策。

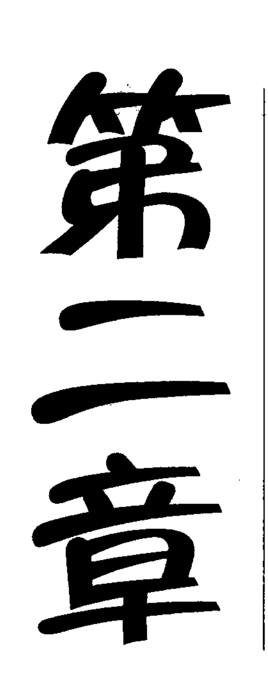
——松下幸之助

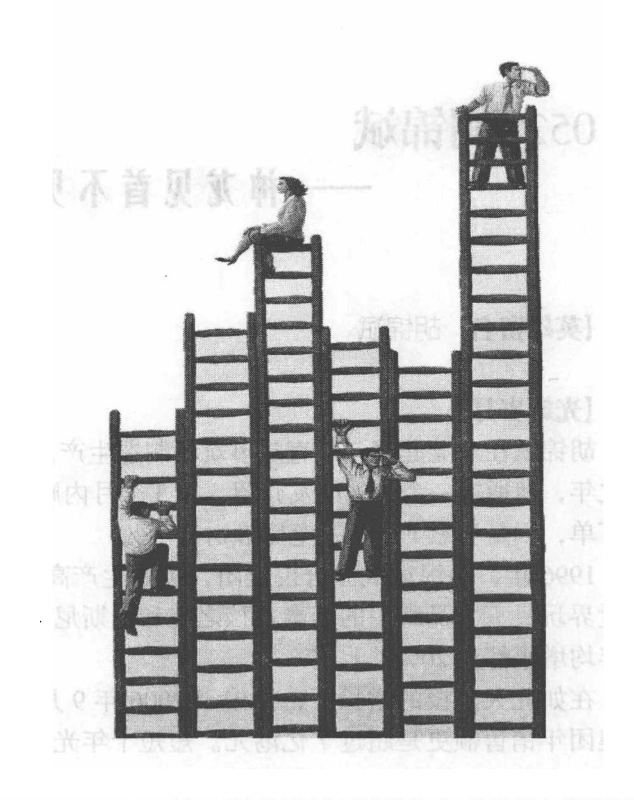
我们重视每一分的价值，因为我们的服务宗旨之一就是帮顾客省钱，每当我们省下一块钱，就赢得了顾客的信任。

——山姆·沃尔顿

古人说：聪明秀出，谓之英；胆力过人，谓之雄。二者合一即是英雄。

有一些人，曾用自己的双手开创过属于自己的事业，曾在商业的舞台上树立过自己的丰碑，但最终却在大浪淘沙似的商业战场上折冠落马，败走麦城。人们管他们叫做失败者，而笔者却认为，我们也应该尊称他们为曾经失败过的英雄。





多元扩张导致的“消化不良”

俗话说：人往高处走，水往低处流。每一位私营公司创业者都把多元发展、横向扩张作为自己做大做强的重要途径。正如当你把视野投向一个更宽的海洋时，你会感觉那里面有很多未知的岛屿、无数的财富等待着自己去发现、开发。但另一方面，如果你的“游泳技术”不是那么好的话，你的力量就会慢慢地消耗在那无边的海洋里，在没有到达彼岸之前你就会被海水吞噬。

052. 胡锦斌
——神龙见首不见尾的玩具商人

【英雄留名】胡锦斌

【光辉岁月】

胡锦斌在东莞起家，一直从事玩具制造生产。1995 年无疑是胡锦斌事业的飞跃之年，他通过一个美国朋友介绍，在 3 个月内顺利完成了一个价值 1700 万港元的订单，于是积累下了第一笔巨额财富。

1996 年，胡锦斌成立合俊集团，主要生产高档电子玩具、毛绒公仔玩具等，是世界玩具五大品牌中的美泰、孩之宝和迪斯尼的制造商。合俊集团成立后销售额年均增幅都在 20%以上。

在如此大规模的增长下，合俊于 2006 年 9 月底在香港风光上市，2007 年合俊集团年销售额更是超过 7 亿港元。短短十年光阴，胡锦斌就缔造出一个庞大的玩具生产帝国，使得人们对他赞叹不已。

【败走麦城】

2008 年下半年，全球金融风暴的阴影开始笼罩到珠三角经济圈，在这种背景下，当年 10 月 15 日，合俊集团旗下的两家东莞工厂“合俊”与“俊领”突然宣布倒闭。

令人做梦也不会想到的是 6000 多名工人一下子就成了失业人士，而且近三千万的拖欠工资最后居然会由政府垫付。身为管理最高层的胡锦斌神龙见首不见尾的行事作风更是引起许多人的猜疑，但归根结底还是对这样一个玩具巨头在意想不到的情况下轰然倒塌的错愕与不解。

【如梦初醒】

胡锦斌的生意最初是局限在玩具制造业，但在逐步做大后，他的触角开始伸向了其他行业。

胡锦斌带领合俊在香港上市后，先后收购了雅田国际、清远扩产以及投资福建银矿等诸多产业。若在正常年景下，这种多元化扩张完全可以在胡锦斌的掌握下慢慢“消化”，但是扩张必然会有一个结果：资金链拉长从而紧绷运转。

而 2008 年的金融危机就像秋风扫落叶一样席卷而来。合俊的产品 70%以上销往美国，在次贷危机导致美国经济不景气的情况下，美国玩具消费者购买力下降，

因而最终导致了合俊出口量的下降，生产成本反而大增，资金链条的停滞窒息了企业的发展，胡锦斌在这种情况下逐渐失去了对他扩张后的产业帝国的控制，最后只能是一走了之。

合俊的倒闭原因可以说是私营公司经营者进行行业扩张后经营战略的方向迷失，所以，私营公司在扩张阶段一定要做好以下工作。

①积蓄充足的实力。市场竞争是实力的比拼，私营公司的扩张也应以实力为基础。没有强大的实力，一个私营公司进行扩张就只能是玩空手道，在沙地上建大厦。因此，这一阶段不能盲目地扩大投资、上规模、上项目。

②要制定周密的投资计划，充分考察扩张战略的可行性，切忌丧失理性一味求大。

③推进扩张要分步骤进行。

【大家点化】

决不收购与我们规模差不多的公司，不收购地理位置很远的公司，不并购价值观和企业文化与思科不同的公司，也不并购一个重要业务基础与自己相去甚远的公司。

——约翰·钱伯斯

当我购入一件东西，会做最坏的打算，这是我在交易前做的99%的事情，我只有用1%的时间去想会赚多少钱。

——李嘉诚

要让公司变得更加灵活，更加易于管理，只有这样才能进一步为公司的成长提供空间。

——松下幸之助

053. 孙启玉
——强扭的瓜不甜

【英雄留名】孙启玉

【光辉岁月】

孙启玉的创业史，可以说是一个传奇。当年他贷款六万创业，第一年就获利十万元。孙启玉的事业风生水起，他瞄准了市场制高点，先后创办了万杰医院、万杰纤维、万杰织造、万杰制药等一批竞争力强的高科技企业。万杰集团发展壮大为拥有七十六家子公司及分公司，一百一十亿元总资产，员工一万二千多人，

以化纤纺织、医疗医药、钢铁电力、教育商贸等综合发展的国家级大型企业集团，是一个立体化的企业航母，2003年实现各业总收入七十五亿元。集团被国务院批准为全国一百二十家试点企业集团之一，进入全国五百强，也是山东省二十一家特大型工业企业之一，成为山东省民营企业老大。

【败走麦城】

精于生意的孙启玉达到了他的事业高峰，然而高峰的后面往往隐藏的是深不见底的深渊，4年后，也就是2007年6月2日，万杰高科发布公告称：第一大股东万杰集团持有的公司限售流通股23715.625万股，占公司总股本44.22%的股票再次被轮候冻结——自今年以来，万杰高科频频被告上法庭，虽然原告不尽相同，内容只有一个，追债。

一度让淄博人骄傲的万杰集团博易纤维有限公司，连月来处于“设备检修”状态，厂区仅留守几名保安人员；而一墙之隔的万杰制药厂，同样寂静无声。

【如梦初醒】

相关资料显示，最早在2002年底，万杰集团总裁孙启玉就产生了进军钢铁业的想法，濒临破产的国有企业淄博市钢铁厂进入了孙启玉视野。

2003年3月，在淄博市和博山区政府的主导下，万杰集团兼并重组淄博市钢铁厂。随后，孙启玉从美国引进一套二手生产设备，计划以100万吨板材为主导产品，形成年产300万吨钢铁的产能。

2003年12月，全国范围内掀起“钢铁整顿风暴”。2004年春天，国务院调查组两次进驻万杰集团，下令该项目立即停工。

而此时，投资26亿元的万杰钢铁项目已初具备规模：包括淄博钢铁股份有限公司、淄博新冶实业有限公司、淄博双力铸造有限公司、淄博宏源焦化有限公司、淄博万杰耐火材料有限公司和淄博方正机械制造公司。

按照当时的规划，万杰集团计划年新增销售收入50亿元，新增利税5亿元，并能安排3600人就业。经过山东省政府的多方努力，2005年5月，国家发改委正式批复，原则上同意万杰的钢铁项目恢复建设。

尽管项目批复了，但2005年钢铁行业的整体利润急剧下滑，导致大批钢铁公司陷入了经营困境。尽管5年约定时间未到，银行方面却开始大量抽回资金，减少了对万杰的信贷规模。

至此，投资近30亿元的万杰钢铁项目陷入了“半瘫痪”状态,无法正常运转。

盲目进入钢铁行业是万杰“巨亏”并迅速衰落的根本原因。

【大家点化】

在长期投资中，没有任何因素比时间更具影响力。随着时间的延续，复利的力量将发挥巨大的作用，为投资者实现巨额的税后收益。

——沃伦·巴菲特

054. 史玉柱
——大兴土木后的坍塌

【英雄留名】史玉柱

【光辉岁月】

1989 年，刚刚获得深圳大学软科学管理系硕士学位的史玉柱直奔“商海”，开始了自己的创业历程。同年他推出自己设计的桌面中文电脑软件 M-6401，4 个月后营业收入即超过 100 万元。随后又推出了 M-6402 汉卡。

1991 年，巨人公司成立，推出 M-6403，实现利润 3500 万元。38 层的巨人大厦设计方案出台，后一改再改，从 38 层蹿至 70 层，号称当时中国第一高楼，所需资金超过 10 亿元。史玉柱基本上以集资和卖楼花的方式筹款，集资超过 1 亿元。

1993 年，巨人推出 M-6405、中文笔记本电脑、中文手写电脑等多种产品，其中仅中文手写电脑和软件的当年销售额即达到 3.6 亿元。巨人成为位居四通之后的中国第二大民营高科技企业。史玉柱成为珠海第二批受重奖的知识分子。1994 年初，巨人大厦动土，计划 3 年完工；史玉柱当选中国十大改革风云人物。1995 年，巨人推出 12 种保健品，投放广告 1 个亿；史玉柱被《福布斯》列为大陆富豪第 8 位。

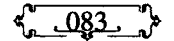
【败走麦城】

史玉柱的失败可以说是当时最突然和最出乎人们预料的。至今，巨人的“垮塌声”仍然在人们耳间回荡不止。史玉柱怎么也不会想到，巨人大厦开工挖起的第一锹土即将变成埋葬“巨人”的那第一锹土。

1994 年初，巨人大厦动土，计划 3 年完工。然而，事实并不那么顺利。1996 年巨人大厦资金告急，史玉柱贷不到款，决定将保健品方面的全部资金调往巨人大厦。1997 年初巨人大厦未按期完工，国内购楼花者天天上门要求退款。媒体“地毯式”报道巨人财务危机。不久，只建至地面三层的巨人大厦停工，巨人集团名存实亡。

【如梦初醒】

巨人集团的失败，是由多方面的原因造成的，而走进“多元化”的陷阱是最直接的原因。但是，如果再进一步分析，更深层的原因则在于公司的战略与公司能够调动的资源不能相互支撑，战略与资源无法形成一个有机结合的系统。



从抽象的意义上讲，一个战略其本身并无所谓对错，对本公司而言只有适合不适合之分。同样一个战略对于一个公司可能是制胜的法宝，对于另一个公司来说可能就是跌进万丈深渊的陷阱。当一个公司制定了一个与自身不相适应的战略时，其战略越宏大，公司就会越被动。巨人集团的多元化扩张战略，从逻辑上讲，只要相关条件具备，其本身并非没有实现的可能。问题是，史玉柱对集团员工执行该战略的积极性、对可能出现的宏观环境的变化等问题缺乏足够的认识，以至于一步走错，全局皆输。所以，对于巨人集团来说，多元化扩张便成为一个“错误的战略”。

作为一个企业家，必须具有用系统的理性思考去经营管理公司的能力；必须具有对相关关键因素作综合分析并采取措施的能力；必须具有能够对未来可能发生的变化作出内外平衡、上下平衡、左右平衡的能力。这里，内外平衡是指战略与资源的平衡。一些失败或陷入困境的私营公司，其战略失败固然已成定论，但战略失败的深层原因却是这些公司的发展战略严重缺乏基础。因其管理功能所能调动的资源及对资源的综合运用能力有限，所以，根本没有条件形成对本公司而言正确的、合适的战略，而在错误的战略形成时，又没有相应的有竞争力的资源去加以实施。换言之，一些私营公司的快速膨胀造成公司根本没有形成正确战略的支持系统，所以，只好以个人独裁式的行为提出战略。不仅如此，这些公司更没有形成实施战略的保障系统，所以，只能任凭一些突发性的情况将自己的战略弄得七零八落。

战略与资源不相适应，对一个公司而言，是一个十分明显、十分致命的错误。私营企业家应该踏踏实实地办公司，认认真真地搞经营，不要再指望出现“一夜暴富”的奇迹。

确定了恰如其分的战略，再辅之以完满的贯彻实施，公司就能百战不殆。但在现实的公司经营中，少有一成不变的完美的战略方案和实施手段同时并存的。而战略的制定和实施，更多的是一种不断互相调整，不断完善的过程，甚至可以说是一个不断从错误中学习调整的过程。正如企业战略权威明茨伯格所言：战略是塑造出来的，而不是制定出来的。

另外十分重要的一点是，战略的制定更多地带有前瞻性，公司在定夺战略的时候，往往是在对于未知的将来作出判断。尤其是在变化日新月异，竞争不断升级的信息时代，如何预知未来，并随机应变，当是公司经营战略的重中之重。

研究表明，任何一个完美无缺的经营战略，如果执行不力，最后也会变得一文不名；任何一个先天偏差的经营战略，无论公司领袖多么卓尔不凡，执行过程无可挑剔，最后也难逃失败厄运。

公司的最终成功，并不一定要有一个出类拔萃的战略，而只要其恰当周详，无明显缺陷；同样，公司战略的实施也并非一定需要一个神通广大的领袖人物。问题的关键在于保持清醒的头脑，避免犯低级错误。惊畏殷鉴，保持戒备心理，有利于降低公司的经营风险，避免重蹈覆辙。

【大家点化】

对大多数人来说，投资中要紧的并不是他们知道的有多少，而是如何实事求是地确定他们不知道的有多少。一个优秀的投资者要想避免出现大的投资失误，所需要做的事情并不太多，但有一件事必须做，那就是问自己："我能了解他吗？"

——沃伦·巴菲特

在某些情况下，借钱就像喝醉的人为了醒酒而喝一杯一样，并不能期望它帮到什么忙，它只能增添困难。扎紧企业开支中松开的口子，比借任何7%的利息的债款都更加合算。

——亨利·福特

055. 凯文·多姆

——发展业务还是发展公司

【英雄留名】凯文·多姆

【光辉岁月】

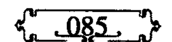
凯文·多姆成功地创办了梦想家园公司，组建了同心同德的精英团队。公司业务拓展十分顺利，年利润达1000万美元，成为阿拉梅达市金融服务行业的领头羊。

【败走麦城】

凯文·多姆在事业如日中天的时候，决定再开办一家新公司。2000年感恩节，他成立了一家新公司，在四个月内筹集了500万美元，但很难筹集到风险投资，便打算与斯特拉夫德合并。然而斯特拉夫德的合伙人却放弃了公司的业务，使公司士气大受挫折，只能依靠业务的基础扎实，和公司一些骨干成员对公司的高度忠诚，才使公司勉强生存下来。但这时的斯特拉夫德已经负债，并且公司的成员也对凯文·多姆建立新公司日渐不满，呈现出新公司停滞不前，而原有公司也濒临倒闭的处境。这一切只能归罪于凯文·多姆的不满足，希望创建新公司带来更大的发展。

【如梦初醒】

企业家们都渴望冒险，在创建新公司的过程中给他们带来创业的狂喜与满足。



但时常这种创新的精神，这种事事敢为的自信却让企业背负了太多的负担与责任，以至于陷入“偷鸡不成蚀把米”的可怜境地。凯文·多姆的失败在于他没有认清自身的实力。从凯文·多姆的经历可以看出，作为一个企业的领导者要认识到发展一项新业务和发展一家公司的差异。公司在处于良好的发展势头之时，就好比站在了一个分岔口，是创建另一家有实力、求发展的公司还是不断开展新业务稳固基本将其做大做强？如果说你要开辟新的公司，就要有完善的体系，成型的企业文化，并有充足的资金来保证新公司的运作。否则新的冒险尝试，将成为今后的失败埋下的一个伏笔。

【大家点化】

想要一辈子都能投资成功，并不需要天才的智商、非凡的商业眼光或内线情报，真正需要的是健全的知识构架，同时避免情绪波动过大。

——沃伦·巴菲特

056. 科尔斯腾·奈特

——顺水行舟时

【英雄留名】科尔斯腾·奈特

【光辉岁月】

资产创新公司是坐落于西雅图的一家专门提供高级创新性人才的人力资源公司，公司可以提供商业设计人员，广告编写人员以及相关制作。公司是科尔斯腾·奈特1990年创办的，当时正是技术公司爆炸性发展的黄金时期。公司的年销售额每年以20%到50%的速度增长。

【败走麦城】

科尔斯腾·奈特很快将公司的业务拓展到了亚特兰大和奥斯汀，并计划将业务做到波士顿、纽约和华盛顿。公司为亚特兰大和奥斯汀的两个办事处做出了巨大投资，可市场起了变化，销售额一度下降50%而支出却上升了50%。

【如梦初醒】

科尔斯腾·奈特不能预测经济衰退的范围，她之所以让公司遭遇了挑战是因为她盲目扩大公司规模，却不能确保公司能够拿到足够的合同，发展足够的客户。她将大量的资金用来扩充发展公司的规模，让大量的资金投入到建立新的分支办

事处上，而当面对市场发生的急剧变化时，又缺乏足够的应变能力。如果她能放慢大规模的投资，或是她能和合伙人或是其他的公司分担风险的话，她就不会遭遇如此的困难。在面对市场萧条时企业该如何扩张呢：

第一，要保证在经济萧条时所做的准备能够在经济景气时与其他企业竞争，因为在经济转好时，会有更多有资金、有能力的竞争者。

第二，保证你要购买的东西并不仅仅是因为便宜，你购买它们是因为它们在将来有市场，能提供一种机会，在战略上对你的业务很关键。

【大家点化】

我们最重要的一个管理任务就是，在短期利润指标和为将来的力量储备及增长而进行的投资之间，维持恰当的平衡。

——戴维·帕卡德

057. 李·巴斯

——“遍地开花”好吗

【英雄留名】李·巴斯

【光辉岁月】

李·巴斯在几个兄弟中，以眼光犀利见长。他能看透纷繁复杂的经济现象背后的东西，直击本质。因此，他的投资项目总是获利丰厚，并得到了父亲的赞赏。这种投资天分，让李·巴斯在家族中脱颖而出。

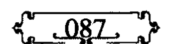
【败走麦城】

不过，到了2001年，整个家族出现了财务危机，家族产业陷入崩溃边缘，他们不得不出售手中持有的迪斯尼公司的20亿的股票，2002年又不得不以1亿美元价格出售了公司在沃思堡的两座办公楼用以“紧急输血”。

【如梦初醒】

李·巴斯的失败就在于他的投资项目逐渐“遍地开花”，然而，效益拉动却变得参差不齐，甚至到了拆东墙补西墙的境况。

一些刚刚走出第一步的公司经营者沉醉于多元化经营，他们的理论基础来源就是所谓的“鸡蛋”理论。这个理论的核心是：鸡蛋放在一个篮子里是不保险的，应该放在许多篮子里。这样，即使一个篮子摔在地上，把鸡蛋打碎了，其他篮子



里的鸡蛋依然还能孵出小鸡。

但是，在公司实力达不到的情况下，是一双手小心地提着一个篮子保险，还是一个手指提一只篮子保险？

许多公司由于盲目多元化而走向失败。公司要进入一个新的行业，需要具备一系列条件。然而，每个公司恰恰受制于一连串的有限：主要决策者和经营者的知识、经验和所接受的信息有限；企业的资金、人才和社会关系网络有限，这二者就形成尖锐的矛盾。

许多公司正是带着这一系列尚未解决的矛盾进入新行业的，在没有掌握应有的知识和信息的前提下盲目决策；在没有足够的资金准备的前提下盲目上马；在没有合适人选的条件下盲目委任；向自己的监督和控制能力之外盲目扩张。这是很危险的。

拿中国来说，市场确实很大，但是在中国这样一个人口众多的大市场里办公司，更应当选择专业化战略。面对这样的市场，哪怕是生产一个螺丝钉，只要市场份额占到一定程度，照样可以发大财。因此，与其在一个陌生的、自己没有把握的行业去冒风险，不如把自己已经很熟悉的领域做透；与其四面出击搞多元化，不如把自己最具优势的产业做大，提高市场占有率。

【大家点化】

衡量一家企业是否成功，标准有很多。当然，最明显的标准是盈利能力和股票价格。衡量一家企业，还可以根据它随时间而改变或开发创新产品的能力。这些要素对于凯洛格公司来说都是必不可少的。但还有另一个我们认为自身应该满足的重要标准，那就是我们的社会责任。

——卡洛斯 M.古铁雷斯

好的企业与伟大的企业之间是有差别的。一家好的企业可以提供优秀的产品和服务；一家伟大的企业也可以提供优秀的产品和服务，但它还要努力地让这个世界变得更美好。

——亨利·福特

058. 史蒂芬·皮尔森

——心急吃不了热豆腐

【英雄留名】 史蒂芬·皮尔森

【光辉岁月】

子承父业，这是许多人的选择。对史蒂芬·皮尔森来说，加入父亲的公司，注

定了他将成为集团的领导人。1972年，是史蒂芬·皮尔森的人生转折点，他来到H&M集团，开始了他的商业人生。

【败走麦城】

为了能够把品牌价值提升到一个新的高度，皮尔森制定了新的品牌发展战略——在标榜低价位之外，还应该加入流行以及品质的特色。由于公司原来的高价位品牌战略已运作多年，并且取得了不俗的成绩，因此他的品牌计划受到了很多人的质疑。该战略实行初期，H&M集团蒙受了巨大的损失，也令史蒂芬·皮尔森的能力受到了强烈的质疑。

【如梦初醒】

其实，史蒂芬·皮尔森完全可以采取一品多牌的策略，而不必在高价品牌低价品牌上做出唯一选择。

一类产品多种品牌策略指的是公司对同类产品使用两个或两个以上的品牌，“简称“一品多牌”。如通用汽车公司就有“凯迪拉克”、“别克”、“实斯摩比尔”、“雪佛莱”、“庞蒂克”等品牌；上海白猫公司的洗衣粉既有“白猫”牌又有“佳美”牌等等。

公司采用一品多牌策略的原因有以下几点。

①多占货架面积。多个品牌就可以取得更多的货架面积，增加了本公司产品被消费者选中的几率。

②给低品牌忠诚者提供更多的选择。低品牌忠诚者或无品牌忠诚者常发生品牌转移，截获品牌转移者的唯一方法就是提供多个品牌。

③降低公司风险。没有将公司的美誉维系在一个品牌的成败上。

④鼓励内部合理竞争、激扬士气。同类产品的不同品牌管理者之间适度竞争，能提高士气和工作效率。

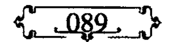
⑤各品牌具有不同的个性和利益点，能吸引不同的消费者。这一点是最实质的原因。

⑥占有低档市场，引入一个新品牌才是上策。试想“劳斯莱斯”头脑一发热，也推出与“夏利”价位、质量接近的车，并大大咧咧地挂上“劳斯莱斯”牌，连工人、售货员、报摊主都能买得起，“劳斯莱斯”还会有现在的身价吗?

【大家点化】

持续发展和扩大投资是发展的关键。

——约玛·奥利拉



059. 苏珊娜·克拉滕

——一次收购损失了50亿

【英雄留名】 苏珊娜·克拉滕

【光辉岁月】

苏珊娜·克拉滕的父亲赫尔伯特是个成功的企业家，曾经拥有宝马汽车公司50%的股份，宝马公司在他的手里走上了发达之路。1977年开始，赫尔伯特又投资了生产电池的Varta集团和制药企业阿尔塔纳公司。1982年，71岁的赫尔伯特突然去世，给他的妻子和孩子们留下了一大笔遗产：他将Varta集团的股份给了他第二次婚姻带来的3个孩子；而阿尔塔纳药业公司、宝马汽车公司和其他财产则留给了最后一任妻子约翰娜、女儿苏珊娜和儿子斯特凡。约翰娜把自己的股份分给了姐弟俩，从此苏珊娜成为宝马的新掌门。

【败走麦城】

宝马公司成功的基础并不是精雕细刻的管理理念，也不是时髦的领导风格，公司行为的始终如一和长远的战略眼光。偏离这一经营哲学的唯一一个例外是在上世纪90年代初，当时的宝马公司高层管理者决定买下英国的Rover汽车公司。在这一失败的并购行动中，宝马公司整整损失了50亿欧元。面对压力，苏珊娜后来不得不卖掉了Rover汽车公司。

【如梦初醒】

私营公司创业者要保持一种清晰的战略意识，领导人最重要的任务就是想未来、规划未来，董事长应该花75%的时间想未来，总经理应该花50%的时间想，副总经理应该花25%的时间想。而且领导人应该不断给经理人出问题，逼他们想公司的未来。

不管是大公司、中型公司还是小公司，都面临一个战略问题。如果说昨天的公司能够通过“摸着石头过河”依靠老板的自我摸索逐渐从蝌蚪变成青蛙的话，今天肯定不行了，时间不允许，机会也不存在了。

公司要发展，必须要有清晰的、专注的战略，不能盲目地向前冲。

很多公司赚到了钱以后，战略就模糊了，战略模糊必然导致公司前途的未卜。

不该做什么，现在擅长做什么，清清楚楚地告诉我们的员工，这样员工都知道该做什么，擅长做什么，我们现在不应该做什么，可能今后应该做什么。

【大家点化】

创业事业的四大原则：第一，必须敏锐地洞察时代的动向；第二，必须抑制贪心，不能超越自己的能力去经营企业；第三，必须绝对避免投机心理；第四，办企业要有多种准备，当上策受挫或失败时，你要果断地放弃上策，毅然采取中策或下策，做到有备无患。

——李秉哲

060. 伯纳德·阿诺特

——兼并扩张不能缺少大智慧

【英雄留名】 伯纳德·阿诺特

【光辉岁月】

也许是依靠法国人与生俱来的艺术细胞，对服装行业一无所知的阿诺特先是不惜倾囊而出并购即将破产的法国纺织品集团布萨克(Boussac)，并以此为跳板在1987年用极低的价格大量购入LVMH的股票，入主这个拥有50多个品牌的集团，成为新东家。他将旗下的路易·威登与酩悦、轩尼诗合并，成立了今天的LVMH帝国，旗下品牌包括马克·雅格布斯、路易·威登、迪奥、纪梵希等。

2005年上半年，LVMH集团销售额呈两位数增长，LV更是飙升22%，公司股票频创新高，价格增长达30%。如今，LVMH经营的品牌包括时装、皮具、香水、化妆品、手表、珠宝和酒类等等。现在伯纳德·阿诺特持有47.5%的股份，是LVMH集团的最大股东，LVMH的那些品牌不是阿诺特创造的，但是他比任何人都知道他们在世界范围的潜在价值，并且最擅长将它们的价值最大化。

【败走麦城】

阿尔诺精于收购之道，但在与其他公司的对弈中，他并非招招领先。实际上，他也曾下过一些“臭棋”。多年来，意大利古弛公司一直是LVMH的劲敌。阿尔诺也早就有“收编”古弛之意，但他似乎比别人多了个心眼——他要以最小的代价获得最大的利益。

1999年1月，LVMH公司饿狼扑食般地扑向古弛，收购了后者34%的股份，成为古弛的大股东。古弛顿时失去了自由，受制于LVMH。面对这种情况，古弛CEO德索尔提出要求，让LVMH全盘收购古弛。阿尔诺拒绝了，道理自然很简单——全部收购要花很多资金。阿尔诺希望通过控股古弛，达到一箭双雕的目的：

一方面以较小的代价控制古弛，从而抑制住古弛强有力的竞争；另一方面从这笔投资中获取可观的收益。

但阿尔诺这次失算了。遭到 LVMH 拒绝后，古弛管理层决定使出杀手锏：扩充股本，并将总股本的 42%以 30 亿美元的价格出售给阿尔诺的法国同胞公司 PPR 公司。扩股后，PPR 公司成为古弛的最大股东，而 LVMH 公司在古弛的股份则从 34%稀释至 20%。不仅如此，古弛还与 PPR 达成一项战略协议，保证古弛公司的独立性，继续发展多品牌战略。

古弛的举措惹恼了阿尔诺。于是他向一家荷兰法庭提出起诉，要求就此事进行调查（古弛虽是意大利公司，但总部分别设在意大利佛罗伦萨和英国伦敦，注册地则在荷兰的阿姆斯特丹）。阿尔诺称，德索尔言行不一，没有要求 PPR 公司 100%收购古弛，但却将古弛置于 PPR 的控制之下，损害了古弛公司股东的利益。LVMH 公司甚至还暗示，德索尔之所以会改变主意，是因为他和 PPR 公司订有一项秘密的君子协议：同意 PPR 作为古弛的大股东后，德索尔和古弛设计师汤姆·福特（Tom Ford）将获得一笔巨额股票期权。

2004 年 4 月份，这家荷兰法院批准 LVMH 提出的要求，对古弛公司 CEO 德索尔 2 年多前的增资扩股行为进行调查。至今这场官司仍悬而未决。古弛也因此成为阿尔诺的心头之痛。

在拒绝屈服的同时，阿尔诺又玩了个花招：要求 PPR 公司全部收购古弛的其他股份，包括 LVMH 公司在古弛的 20%。显然，阿尔诺要逼迫 PPR 出手。如果 PPR 不全部收购，而且法院判决古弛的增资扩股行为无效，PPR 将不得不从古弛退出，LVMH 又会成为古弛的最大股东。如果 PPR 公司整体收购古弛，以阿尔诺提出的每股 100 美元的价格，LVMH 公司在古弛的投资将获得 6 亿美元的收益！当然，也存在另一种可能：如果法院不认为古弛的扩股无效，PPR 在古弛仍将稳坐钓鱼台，阿尔诺则将输掉其生意场上的第一场恶战。

【如梦初醒】

阿诺特虽然精于收购之道，但还是没能摆脱反收购的反击。其实，在收购对手之前，经营者这就应该对一切反收购的可能进行客观的评估和分析，以免使自己陷入“购而悔之”的泥潭。

近几年来，国内资本市场上的兼并重组随着经济的发展越来越多起来，同时，情况也日趋复杂，然而，由于市场上某些领域的不成熟，许多私营公司在面临突如其来的一些恶意收购时，有些茫然失措。怎样面对一些恶意的收购并实施反收购，成了公司运营过程中的一个重要课题。美国联合碳化物公司成功地进行反收购，是一个绝好的例子。

1984 年，美国联合碳化物公司在印度博帕尔的一家工厂发生了严重的毒气泄漏事件，这场致使 2000 人丧命的悲剧使公司付出了巨额赔偿，公司一时负债大增，财务困难，公司股票价格下跌且一蹶不振。一家名为 GAF 的公司趁火打劫，

陆续购进大量联碳公司股票，然后突然宣布已拥有联碳公司10%的股份，并向纽约证交所公开收购意向。此时的联碳公司本来就焦头烂额，遭此袭击，董事会、经理班子一时六神无主，只好向摩根斯坦利投资银行求救，并请了一家反收购经验丰富的律师事务所共商对策。

GAF公司宣布出价每股68美元，全部支付现金收购联碳公司。这一报价遭到联碳公司董事会拒绝，董事会认为每股至少值85美元，GAF出价太低。董事会考虑了以下3种对策。

①寻找一家与本公司关系良好的善意收购者，替代GAF收购本公司；

②借助摩根斯坦利等银行支持，进行杠杆融资，反过来收购GAF，杀个回马枪；

③采取交换报价方式，以每股85美元（其中现金25美元、债券60美元），回购35%的公司股票，加上本公司目前控制的股票以保住公司控制权。

按照第一种对策，一家名为KFR的公司愿以比GAF公司更高的报价收购联碳公司。但其条件是要更换联碳公司现行的管理班子，这与GAF收购联碳进行的人事改组并无二致，对联碳公司经理们来说，无异于前门拒狼，后门入虎，理所当然强烈反对。与此同时，由于联碳公司已被博帕尔毒气泄漏事件伤了元气，自知资金不足，外部筹资又不易，而GAF公司本身的股票自从提出收购报价后不断暴涨，身价又增，联碳公司的回马枪战略实为心有余而力不足。何况即使筹得大量外部资金去杀回马枪也是风险极大，若有闪失，按照章程将追究经理们的个人责任。因此，对联碳公司来说，只剩下第三种可能了，即采取交换报价回购股票的方式，与GAF公司在股市上争购股票。

GAF仍紧盯不放，将收购报价提高到每股现金74美元，之后又表示如果联碳公司董事会愿友好协商，可将报价提高到每股78美元，此提议仍遭联碳公司董事会拒绝。但GAF的出价水平及全部现金支付条件对于一般股民特别是机构持股者增加了吸引力，形势对联碳公司颇为不利，GAF收购的份额不断增加。联碳公司董事会不得不忍痛割爱，决定出售公司生产名牌产品的几家摇钱树公司，并把回购股票的份额提高到55%，增加剩余股票的分红派息率。

联碳公司此举使其争购能力大增，股票纷纷回购。GAF公司感到再难为敌，不得不撤回报价，放弃了收购行动。

这场历时近半年的较量以联碳公司反收购成功而告终。一家陷入财务困境的公司以经济手段挫败了全部以现金支付的收购报价，在企业收购战中是破天荒的第一次，不愧为企业兼并史上的一个里程碑。

反收购是指目标公司管理层为了防止公司控制权转移而采取的旨在预防或挫败收购者收购本公司的行为。反收购的主体是目标公司，反收购的核心在于防止公司控制权的转移。随着中国股市正逐步进入全流通时代，围绕上市公司控制权的争夺也显着增多。对大多数上市公司的原有大股东来说，当自己的控制权受到威胁时，最直接的反应莫过于奋力反击。

【大家点化】

打不赢他们就买下来，我们买下了许多小公司，我敢说这对我们很关键。有些公司凭一己之力不可能成功，但是他们的能力和我们的一结合，两方做出来的产品就可能比自己闭门造车干出来的要出色。

——比尔·盖茨

我们想买下那些被认为将要倒闭的、不值钱的、经营不善的报纸。

——罗伯特·默多克

061. 理查德·布兰森

——乱铺摊子吃大亏

【英雄留名】 理查德·布兰森

【光辉岁月】

17岁时，布兰森离开学校，拿着老妈给的4英镑赞助在一个狭窄的地下室里创建了《学生》杂志。

一个偶然的机会，布兰森发现由于当时唱片店的零售价过高，可以打折的邮购唱片业务比《学生》杂志的赚钱速度要快得多，于是决定全力投人。布兰森接下来又创办了维珍出版公司和维珍影视公司，前者已是娱乐类书籍出版商中的领头羊，后者则拍出了《电子梦想》和《1984年》等著名影片。

布兰森又于1984年成立“维珍大西洋航空公司”。

【败走麦城】

维珍除了唱片、音像店、影视和航空外，还挂着一大堆小公司。这些小公司造成了维珍的现金流和债务危机。因此，布兰森请来在麦肯锡工作多年的唐恩等一批职业经理人重新整合了旗下的公司，并准备公开上市募集资金。1986年，正逢英国国企私有化的高潮，股票市场也是牛气冲天，英国电信、英国煤气、路透社等公司均积极上市，每个人都想在股票市场上捞一票。维珍希望通过上市募集资金来投资新的事业，美化资产平衡表，还想把手上的股份变现来收购当时英国最大的唱片公司百代。

维珍每股开盘价为1.4英镑，总市值2.4亿英镑，布兰森拥有其中55%的股份。上市为维珍募集了3000万英镑，但是很快布兰森就发现这是个错误的决定:

他必须任命一些独立董事，所有的商业活动也被限制在一个僵硬的会议日程表中，要知道，他们以前都是在非正式的董事会上迅速做出决定，然后卷起袖子就干；布兰森还不得不花费大量的时间向金融界解释自己在做什么；同时他还经常感到责任重大，担心股票贬值对不起股民；此外，他对派发红利的做法极为反感，认为应该把赚取的利润用来进行进一步投资，以增加股价。

维珍用募集的资金在美国开了分公司，并且十分小心地收购了百代，前后共支出 3000 万英镑。1987 年 10 月，美国股市狂泻引发了西方股市的整体崩盘，世界股市总市值在 3 天之内蒸发了 1/4。覆巢之下焉有完卵，维珍手上的百代股份猛跌到 1800 万英镑，银行开始要求布兰森还款，独立董事也强烈反对继续收购百代。

【如梦初醒】

没有人否认，布兰森是一个商业奇才。他开的公司不计其数，就像一家大百货公司，并且总体上实现了赢利机会。但是，成也萧何，败也萧何。无数公司寄生在布兰森的名下，让他遭遇了挫折。

在快速变革的年代，企业面临着越来越多的不确定性，生命周期呈现缩短的趋势。一个不争的事实是，十年前的《财富》500 强，到今天已经有近 40%销声匿迹了。杜邦、壳牌石油、西门子、柯达、通用电气等企业能够走到今天，都有自己制胜的秘密武器，而且它们有一个共通的地方，那就是专注精神。

布兰森最缺乏的就是这一点。维珍旗下的一大堆小公司如果不能实现出色经营，获得赢利的机会，那就是一种负担。在专业化细分的发展趋势下，一个公司做大不是关键，做精、做强、做出自己的特色才能具有自己的优势，这才是最重要的。

企业管理是复杂的事情，需要决策者具备专注的管理理念，以保证出色商业计划真正得到贯彻执行。同时，只有在日常管理事务上做足工夫，在既定的领域内做深做透、做专做强，有效纠正和避免发生管理偏差，才能考虑围绕核心扩张、开展多元化、实现国际化等发展战略，否则，永远都不会逃脱“其兴也勃，其败也速”的周期律。

商业竞争与组织管理中充满了陷阱和诱惑，以至于许多企业在多元化、国际化、规模扩张等问题上乱花渐欲迷人眼，不能专注于基础性管理工作、不能专注于自己最擅长的业务，最终陷入了成长的烦恼。

随着规模的不断扩大和实力的增强，一旦具备了通过收购兼并进行扩张的实力基础，许多人都会义无反顾地加入到这个行列中来。前文所述的阿尔诺就是一个代表。

但是，任何生意都要看重操作。尽管收购和兼并正在日益成为人们把生意做大、把公司做强的有力工具，但是在操作中一定要执行好，掌握分寸和步骤。

如果不顾一切盲目地搞收购扩张，结果就可能会倒在扩张收购路上。

【大家点化】

只有能够洞察到那些真正有前途的行业并加入其中，并且坚持要在自己进入的每一个行业里做到数一数二的位置——无论是在精干、高效，还是成本控制、全球化经营等方面都是数一数二，或在某项边缘科技方面遥遥领先，在市场竞争中才有明显的优势。

——杰克·韦尔奇

062. 史蒂夫·凯斯
——忽视盈利能力，规模再大也没用

【英雄留名】 史蒂夫·凯斯

【光辉岁月】

1985 年，控制视频公司因业绩不佳倒闭，公司所有人金赛决定在原公司的基础上，和史蒂夫·凯斯联手重新创业，另起炉灶建立一家名为“量子”的计算机信息数据公司，主要为计算机用户提供在线信息服务，这就是美国在线公司的前身。

在凯斯的领导下，不过短短的十几年，美国在线的资本总额已经达到 1640 亿美元，1999 财政年度收入 48 亿美元，利润 7.62 亿美元，雇员 12100 人，美国在线是全美最大的网络服务商，也是目前世界上两家真正通过网络赢利的公司之一，第一个被列入《财富》500 强的互联网服务公司；史蒂夫·凯斯个人年收入 1.17 亿美元，居《福布斯》杂志全美 1999 年 50 家高薪大公司主管的亚军。

【败走麦城】

2000 年 1 月 10 日，美国在线公司和时代华纳公司宣布合并，组建“美国在线——时代华纳公司”，合并交易额达 1660 亿美元，而新公司的价值在合并后更是高达 3500 亿美元，相当于墨西哥和巴基斯坦两个国家的国内生产总值之和。

然而，2003 年 1 月 12 日，这一慕煞世人的华丽并购落下了帷幕，美国在线——时代华纳董事长凯斯因公司陷入业绩直线下降的困境而引咎辞职。

【如梦初醒】

美国在线被兼并，表面上看是营业收入下降，而背后的关键是其狂热的扩张埋下的祸根，从而导致赢利能力降低，入不敷出。

企业经营者做强以后，往往开始追求做大，进行规模扩张，这是一个必然的

过程。问题是，在做大过程中不能只注重规模扩张，而忽视公司赢利能力的提高，做大必须要以做强为基础。

有专家指出：私营公司要成为主业突出、资产优良的公司，就必须在“做大”的同时保证“做强”的战略优胜，不断提高核心竞争力和持续发展能力。

美国在线虽然规模有了，但是“大而不强”。对这样的企业来说，要想跨过“赢利能力”这道坎儿，最应该做的事情有以下两点。

(1)解决影响公司持续发展的主要矛盾。

很多公司在产业、布局和管理等方面都存在着相当分散的状况，突出地表现在：产业分散、布局分散、管理分散。而“散”是乱之源，弱之根，败之先。为此，必须解决散乱带来的各种问题，把资源整合起来，集中力量办大事。

(2)提升主业的核心竞争力。

一个公司必须有自己的主业，才能确立自己在市场上应有的地位。没有主业，公司发展就会失去大的方向，就无法把力量集中起来，取得某一方面的优势。为此，要健全市场营销网络，提高市场占有率；优化生产，适时投入，确保持续做大做优；加快科技进步和技术创新，为公司有效发展提供技术支撑。

【大家点化】

在戴尔公司的历史上有8年的发展速度是80%，有6年的发展速度是60%，这几年的发展速度是45%，我们之所以把速度降下来，是想让公司在各个方面的发展保持均衡。

——迈克·戴尔

市场地位的变化要求我们必须要懂得如何保持公司的发展速度，如何领导一个有着5万多员工的企业，如何使我们的员工保持一贯的积极性。保持一个强有力的企业文化是保证成功和发展的最有效地办法。

——约玛·奥利拉

063. 吴晓昌

——合伙生意最重要的是信赖

【英雄留名】吴晓昌

【光辉岁月】

吴晓昌年纪不大，资历却不浅。1988年大学英语系毕业以来，做过倒爷，办过夜总会，开过广告公司。1997年，又和两位合作者办起了一家青青商贸有限公司，专做食品、饮料、酒类产品的代理业务。青青商贸先后做过国内名牌啤酒燕

京啤酒和国际名牌啤酒虎牌啤酒的河北某地区业务代理，做虎牌啤酒代理却让他们赚了不少钱，也为他们在业内积累了一定的名声。

1998 年，青青商贸成为四川古蜀酒厂古蜀纯粮液河北某地区的地区总代理。在其他代理商需要 30 多元 / 瓶出厂价的情况下，他们却获得了厂家 17.5 元 / 瓶的优惠，而市场销售价每瓶可达七八十元至上百元，并且厂家允许他们以 1/3 的现款，拉走 100%的现货。

【败走麦城】

古蜀酒厂之所以对青青商贸青眼有加，是因为它在一年多的时间里，就在代理地区为古蜀纯粮液打开了市场。眼看丰收的季节即将到来，却发生了一件事，使他们的努力毁于一旦。

古蜀纯粮液在国内主要有两个销售成熟地区，一是广州，一是扬州，青青商贸所负责开发的河北某地区只是古蜀纯粮液的一个新兴销售区。因为青青拿的货物比广州、扬州代理商所拿的货物价钱要低一半，扬州代理商便向青青提出从他们那里进一批货，行话叫做窜货，本是业内大忌。

但是，吴晓昌等人认为厂家远在西南，扬州远在华东，而自己负责的片区却在华北，相隔天地远，厂家应该不会发现他们的窜货行为，于是便答应了扬州方面的窜货要求。

没几天，古蜀酒厂就发现了这件事，提出了严正交涉。这一来，又促使青青商贸三位股东之间的矛盾急剧恶化，后来竟然宣布解体，一场合作就此告一段落。

【如梦初醒】

青青解体后，吴晓昌重新南下深圳打工，并写文章总结自己失败的经验教训。

第一，青青商贸成立时，就没有对股东之间的权利、义务作明确的划分，股东之间的权利、义务不对等，导致后期股东纷争，埋下了失败的伏笔；

第二，不应为图一时小利，与扬州代理商发生窜货行为，破坏了厂家的市场布局和营销策略，导致厂家报复，使青青在市场开拓已见成效，形势向好的情况下，戛然死亡。

总之，一句话，青青商贸是死于对商业游戏规则的不尊重。这种对游戏规则的不尊重，对内，表现在企业法人治理结构上，随心所欲，一厢情愿；对外，表现在市场开拓和市场营销上，对行业内默认的准则和纪律视若无睹，抱着侥幸心理。

【大家点化】

能聚到一起是个开始，能在一起相处是个进步，能在一起工作则是成功。

——亨利·福特

选择最简单的持续竞争优势企业，其最明显特征是具有巨大的经济商誉。

——沃伦·巴菲特

064. 王恩学

——丢掉花架子才有希望

【英雄留名】王恩学

【光辉岁月】

王恩学本是山东沂蒙山区的一个农民，20 世纪 80 年代初改革开放后开始养鸡，赚了一些钱。此后，他做过各种生意，但是都不理想。有一个新疆客户邀请他到新疆办养鸡场。王恩学于是赴新疆开拓事业。

王恩学到新疆后，将养鸡场办得红红火火。后来，他受别人启发，找到一家科研所合作，很快搞出了一个神州乌鸡素，推向市场后反响很好。

【败走麦城】

1992 年，王恩学成立了自己的第一家公司——康乐制品有限公司（后改名恩学保健品公司），次年，恩学保健品公司推出新一代乌鸡产品——雪莲乌鸡素口服液，起初市场反响也算不错。但因为恩学保健品公司在关于这种产品的宣传中使用了诸多夸大不实之词，遭到新疆维吾尔自治区卫生厅的查禁。王恩学陷入了窘境。

正当王恩学彷徨无计之时，新疆某报率先刊发了王恩学遭自治区卫生厅"刁难"的消息，其他一些新闻媒体，也来"追踪报道"，一时间报纸、电台、电视台将"雪莲乌鸡素口服液事件"炒得火热。

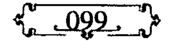
在媒体的炒作下，王恩学很快由一个小业主变成了一个大财神。他买下了菏泽市教育局属下的灵芝制药厂，继续生产雪莲乌鸡素口服液，又承包了张花园村的卫生材料厂。王恩学登高一呼，鲁西南的农户们便纷纷慷慨解囊，期望这位"大财神"带领自己脱贫致富。

王恩学尝到了媒体炒作的甜头，开始宣传包装自己和产品。结果，一发不可收拾。然而，在烧钱的宣传中，制药厂垮了，他承包的卫生材料厂也完了，拖欠的农民集资款更是还不上。王恩学变得一无所有。

【如梦初醒】

王恩学是一个靠宣传成为明星的人物。他不懂经营，却红火了一把，直到最后全部归于零。

在追逐媒体和被媒体追逐的历程中，王恩学哪里还有什么心思研究生产经营呢，他搞的是花架子，所以注定要失败。



盛大集团总裁陈天桥说："用户需要什么就来满足什么的能力，这在未来是盛大用来抗衡竞争对手的重要方面。"办企业，必须脚踏实地，为顾客服务，才能有大的收获。

路遥知马力，日久见人心。顾客不是傻子，时间长了大家自然会知道公司的产品质量如何，自然会知道决策部门是否把消费者意见放在心上。只有踏踏实实为客户和消费者着想的公司，才能赢得信赖，拥有强大的竞争力。

【大家点化】

信息发达，使社会迈向"容易成功"时代；而能否成功的关键，在于个人是否善于利用宣传的效力。

——松下幸之助

065. 伯纳德·塔皮尔

——商而优则仕

【英雄留名】伯纳德·塔皮尔

【光辉岁月】

1985年，霍斯特达斯勒的离世又使阿迪达斯失去了一位具有远见的品牌管理者，阿迪达斯品牌开始动摇。1989年，公司卖给一位备受争议的法国人——伯纳德·塔皮尔。伯纳德·塔皮尔之所以是一位受争议的商人，是因为他从创业开始到成为亿万富翁的过程始终与政治紧密地联系在一起。这也为他收购阿迪达斯提供了便利的优势条件。

【败走麦城】

然而，塔皮尔的政治抱负似乎远远地超过了他的商业兴趣。3年后，当他发现自己身陷财务困境时，他把阿迪达斯的控制权出让给了法国的一家银行财团，从此从商业舞台上销声匿迹。

【如梦初醒】

商而优则仕。一个人在商业上成功后，其政治诉求也会强烈起来。于是，许多人转向从政，渴望凭借自己在商场的多年打拼，做另外一番事业。

人各有志，从商业转向别的领域，本来没什么，因为每个人都有自己独特的选择。重要的是，一个人必须在选择之初就要考虑好，别在折腾中浪费自己的时

间。否则，做不成商人，还可能被别人耻笑。

【大家点化】

我对事业和成功的要求就是要减少不必要的过程，无论是企业管理还是其他方面，我都一直在坚持着这样的思想和观点。

——迈克·戴尔

人定要做的事情，切不可半途而废。

——亨利·福特

066. 霍华德·舒尔茨
——来自星巴克的“开拓者”

【英雄留名】霍华德·舒尔茨

【光辉岁月】

1987年，霍华德·舒尔茨斥资400万美元重组星巴克，推动了星巴克向意式咖啡馆的转型，并完全以自己的理念来经营星巴克，为公司注入了长足发展的动力。

1992年6月，星巴克作为第一家专业咖啡公司成功上市，迅速推动了公司的业务增长和品牌发展。到2006年2月为止，星巴克在北美，拉丁美洲，欧洲，中东和太平洋沿岸37个国家拥有超过12000多家咖啡店，拥有员工超过117000人。

霍华德·舒尔茨一直致力于向顾客提供最优质的咖啡和服务，营造独特的“星巴克体验”，让全球各地的星巴克店成为人们除了工作场所和生活居所之外温馨舒适的“第三生活空间”。与此同时，公司不断地通过各种体现企业社会责任的活动回馈社会，改善环境，回报合作伙伴和咖啡产区的农民。鉴于星巴克独特的企业文化和理念，公司连续多年被美国《财富》杂志评为“最受尊敬的企业”。而霍华德·舒尔茨作为星巴克的“开拓者”，也被人们冠以“最受欢迎的CEO”称号。

【败走麦城】

“水能载舟，亦能覆舟”的道理再浅显不过。霍华德·舒尔茨通过优质的企业文化征服了顾客，获得了星巴克所需的市场，然而，当这种企业文化走了样时，似乎星巴克渐渐地就不那么被人们欢迎了。

星巴克连锁式的扩张，得益于星巴克给自己的品牌注入了价值观，并把企业文化变成了消费者能够感受到的内容和形式。星巴克品牌扩张，一直坚持直营路线，滚动发展的扩张速度显然不如特许加盟。但是日积月累，由于盈利状况不错，

星巴克如今拥有超过9500家连锁店——在加利福尼亚州就有1400多家店，每天还新开5家。被对手称为“掠食者”的霍华德·舒尔茨表示“最终目标”是25000家。但在这种雄心壮志的背后却隐藏着日益凸显的问题：服务更不上去了。

进入2008年，过度扩张和客户服务问题导致星巴克股价大幅下滑。虽然霍华德·舒尔茨在一月去而复返，但他依然坚持他的扩张方针，于是星巴克的情况很明显地变得更加糟糕了，居然出现了自成立以来的第一次季度亏损，股价更是急剧下挫。虽然人们肯定霍华德·舒尔茨过去的功绩，但不可否认，现在他已让股东们损失了至少80亿美元。看来，喜欢他的人是越来越少了。

【如梦初醒】

企业文化需要一个持久的保证力，一旦文化发展发生扭曲，受连累的恐怕只有企业自身。星巴克靠文化赢得了顾客，但文化受到扩张速度的严重影响已经由量变转变为了质的变化。

公司文化力，首先是凝聚力，第二是激励力，第三是约束力，第四是导向力，第五是纽带力，第六是辐射力。公司文化不仅是一种经济文化，而且是一种决定经济发展的核心力。公司文化是公司在激烈的市场竞争中，为了谋求生存发展，而推出的“以人为本”的凸显人文关怀的经济管理模式，既是对传统的“以物为本”的管理经济理念的变革，也是对单纯地以经济为手段管理经济的超越。

公司文化因其价值观念和行为方式是直接或间接构成公司管理的行为要素，因此，公司文化必将通过影响公司的竞争力而左右整个公司，而且这种影响是长期的、稳定的、坚固的。

公司文化一旦确定，就需要坚持不懈的持续下去，经过长期的培育、完善才会在公司员工的头脑中形成并巩固下来成为自觉的行为准则和规范。而扩张速度过快就容易形成服务滞后、文化受损，不利于企业的长远发展，甚至影响到企业的生死存亡，这一点值得每位私营公司创业者警惕。

【大家点化】

当我们以史无前例的速度成长时，如何还能维持挑战者的精神？到目前为止，我在管理上遭遇的最神秘层面，乃是文化。

——迈克·戴尔

一个企业家要想获得事业的成功，有一条原则必须遵循，即以人为本。我个人的经历还有他人的经历都充分地证明了这一点。如果说成功有何秘诀的话，那就是将心比心，从你自己和他人的角度考虑应当如何更好地为他人服务。

——亨利·福特

067. 杰里·杜勒斯
——大鱼吃小鱼，消化成问题

【英雄留名】杰里·杜勒斯

【光辉岁月】

杰里·杜勒斯创建的杜勒斯集团是一家综合性大企业，涉及金融、地产、医疗等行业。这是一家有着 14 年历史的企业，但在这 14 年中，杜勒斯始终没有停止营建更大商业帝国的行动。

【败走麦城】

杜勒斯心中自然有一个时间表去实施他的宏图大略。于是他加快脚步，不断运用杜勒斯集团的各种资源力量，通过兼并重组那些已经濒临破产或者势单力薄的小企业，来达到扩张各领域市场的目的。但有时他不得不冒点风险，用赚钱领域的资金去填补亏损领域的资金缺口，这样还可以继续扩张。

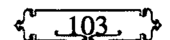
当你发现水缸到处是漏洞的时候，你是补不过来的，里面的水在短时间内就会流干。杜勒斯的公司就是这样，终于有一天，他的帝国无法继续扩张并且连收缩都来不及了，资金的短缺，使杜勒斯集团像一个生了锈的机器一样停止了运转。最后杜勒斯的公司也成了别人收购的对象。

【如梦初醒】

制定公司战略和对员工指定目标是不同的。后者需要员工跳一跳才能摘到桃子，前者却要求根据实际情况指定合理的战略，不能搞“大跃进”。

创业者大多倾向于制定较高的战略目标，较高的战略会给各个方面一个较好的心理预期，但必须注意到，如果目标高得超出了公司的能力所及，当它与现实脱节时，就将变得毫无意义。所以，在战略制定以后，必须要对战略进行评价，就是要分析出该战略始终得到有效实施，也即是该战略所提出的变化范围是否是组织资源所能承受的。有许多企业的失败并不是由于战略本身的失败，而是由于企业还未具备实现战略所需要的经营管理能力。

近年来，资本运营是中国经济界出现频率较高的热点词汇，越来越多的企业热衷于通过这种外延式的增长模式来壮大自身实力，然而经营的结果却大相径庭，成功的企业以海尔为代表。海尔从 1988 年兼并青岛电镀厂开始，1991 年兼并青岛空调器厂、青岛冷柜厂，1992 年兼并青岛岭凝器厂，1995 年兼并青岛红星集团



……到1998年1月整体接收章丘电机厂，在短短的十几年时间内，海尔共兼并总额5.5亿元的18家企业，盘活了15.5亿元的资产，使自己的多元化发展战略在短期内获得了成功，也壮大了自身的实力。而失败的企业则以三株为例，“三株”在1997年上半年曾一口气吞下二十多家制药厂，投入资金超过5亿元，但是这些并购非但没有壮大三株的实力，反而把三株拖入了深渊。

原因其实很简单：海尔具备扩张战略所必需的经营管理能力，而三株擅长的市场推广并不能保证并购企业在被并购后通过管理获得健康成长。

战略目标是不可以凭理想和主观愿望去制定的。任何过高、过急和不切实际的目标，都将对企业产生巨大的危害，不管这个目标是出于怎样美好的愿望，听起来多么令人振奋。事实表明，如果目标超出了企业的能力所及，与现实脱钩，那将是无法实现的。

制定企业的战略目标首先应将着眼点放于企业自身，只有这样才能制定出切实可行的战略计划。如果目标太过宏伟，企业根本无法企及，那它就只能如夸父逐日一般，不过是一个良好的愿望而已。

【大家点化】

雄心不光要盯着目标，而要脱下衣服，激流勇进，将理想的小船驶向成功的彼岸。

——哈维·凡士通

068. 黄友平

——没有调查就没发言权

【英雄留名】黄友平

【光辉岁月】

1979年，17岁的黄友平高中毕业，顶母亲的职到武汉电工仪表厂上班。两年后，他主动申请跑业务。他说，当时已预感到经济将慢慢放开，自己一直在积累经验和等待机会。到1988年厂里改革，黄友平主动出来承包了门市部，卖彩电，开始自己的创业生涯。

1992年，黄友平把门市部搬到民主一街（现在的机电市场），成立了武汉电工仪表厂器材成套部，卖仪表、电缆等电工设备。他直接把上游供货厂家的产品请到店里，解决了供货问题；又通过建立信誉、培养感情，解决了市场问题。

黄友平十分重视商业情报。1992年一天晚上，新闻联播播出三峡工程开工的

消息。第二天，黄友平做出重大决策，把器材成套部开到宜昌去。他笑言，一般人都觉得三峡工程都是大公司、高新技术企业的生意，“但我的想法是，大公司赚大钱，我来捡点芝麻，搞配套，直接把公司开到别人家门口”。后来，他和朋友成功攻下宜昌市场，大功告成。

1993 年，当温州人开始在武汉疯狂抢占市场的时候，黄友平没有急于在本地扩张蛮干，而是选择了进军西部市场——广西柳州。柳州分公司开业时，黄友平把柳汽、柳钢等大企业全请到现场，很快打开了市场。

【败走麦城】

1997 年，黄友平在生意最顺的时候栽了一个大跟头。

当时，虽然他的电工设备生意仍然很火，但利润已经薄了很多，市场竞争也更趋激烈。黄友平认为，必须趁早转型，搞实体。

于是，他投巨资代理了美国一个汽车节能产品，到全省各地公关，并大批量散发试用，历时 3 年、投入上百万，但最终起色不大。2001 年，他又投资几十万搞娱乐城，再次失败，最后把自家的房子都抵押出去了。

【如梦初醒】

回忆起自己的失败经历，黄友平总结说：“当时事业蛮顺，觉得自己做什么都能赚钱，没有做不成的事。但现在回过头来看，人走上坡路时，往往容易冲动、犯错。”

那么，究竟是什么原因让黄友平遭遇了滑铁卢呢？归结到一点，就是没做市场调研。调查，是决策的前提，没有准确的市场调查，一切都无从谈起，再大的投资也会打了水漂。

从战场到商场，及时有效的情报系统的作用越来越重要，尤其是在越来越激烈的商业竞争中，知彼知此，方能百战百胜。很难想象，在当今高度市场化的商业环境中，不依靠市场情报系统，缺乏实地调查的努力，公司的竞争力和生存能力还能够得到保证。

办公司也好，经商也罢，一定要注重调查。无论是发展新客户，投资新领域，还是采取新的商业模式，进入自己不熟悉、没把握的领域，一定要在实地调查的基础上科学决策。少了实地调查的环节，许多判断都容易走样，甚至与真实的情形背道而驰。

“没有调查研究就没有发言权”，市场调查研究是一种从把握市场现状，寻找市场规律，给市场决策提供客观依据的重要市场手段。它能够有效避免经营决策的盲目性，能够让经理人通过对市场数据的把握了解市场环境。除了进行问卷、统计等科学调查外，经理人还要养成亲自到第一线调查的好习惯，通过实地调查来克服主观上的偏见、臆想。



【大家点化】

如果我准备攀登喜马拉雅山，我一开始只注意第一步将踩的地方。如果开始时步骤正确，以后虽然也很辛苦，但风险会小得多。

——李文正

我把确定性看得非常重，只要找到确定性，那些关于风险因素的所有考虑对我就无关大局了。你之所以会冒重大风险，是因为你没有考虑好确定性。

——沃伦·巴菲特

069. 乔赢
——别把偶然的成功当做必然的经验

【英雄留名】乔赢

【光辉岁月】

1995年4月，乔赢在筹办第一家快餐店时，可以说是白手起家。而当时正值麦当劳建店40周年，乔赢利用这一点大造声势，喊出了“挑战麦当劳”的口号，把“红高粱”一炮打响。

1996年5月，乔赢在北京开店，他抓住市场机会，放出“有麦当劳的地方就有红高粱”的豪言，引来全国200余家媒体连续报道，国外70家媒体相继转载，美国三大有线电视台网关注的轮番炒作。

就这样，乔赢用极小的代价，就使他的“红高粱”以出奇的速度成为大家都知道的品牌。接着，他在商业上的利润也随之增加，获得了很高的收益。

【败走麦城】

乔赢成功了，但是他似乎被胜利冲昏了头脑。接下来，他进行了泡沫式的过度复制与扩张，结果造成巨额亏损，各连锁店纷纷倒闭。1998年，全国只剩下天津“红高粱”一家直营店，而乔赢自己也因非法集资被收监入狱。

【如梦初醒】

与许多民营企业家一样，乔赢的失败也在于把偶然的成功当作了必然的经验。在这一思想的指导下，他不切实际地盲目扩展规模，而自身又缺乏深厚的经济与文化底蕴，人力资源与资金周转跟不上企业的扩张速度，如此的泡沫经济是必然要破灭的。

中式快餐与西式快餐的区别在于饮食文化的不同，怎样发挥这种文化是探索中式快餐发展的必由之路，寻找一种适合中式快餐经营和服务的特色，是中式快餐发展的当务之急。随着人们生活的快节奏和家庭服务的社会化，中式快餐业的兴起是必然的趋势。

中式快餐的前景是有的，但是需要有一个发展的过程、培育的过程，麦当劳能够在西方世界打出一片天下，并在中国站稳脚跟，花费了近50年的时间，而中国人社会生活的产业化发展只是近一二十年的事，处在发育阶段的中式快餐不应该贸然与洋快餐“血拼”，在宣传声势上“叫板”可以，但在经营方式上就不能真的以为自己会“大跃进”式的“超英赶美”。

【大家点化】

我们的目标是使我们持股人的利润来自于企业，而不是其他共有者的愚蠢行为。

——沃伦·巴菲特

070. 理查德·史密特
——顺利发展有前提

【英雄留名】理查德·史密特

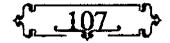
【光辉岁月】

理查德·史密特的服装公司一直走在行业竞争的最前沿。他公司生产的几款服装多年来一直很受市场的欢迎，依托稳定的销售，公司取得了不错的成绩。

【败走麦城】

当公司顺利发展几年之后，理查德觉得眼前的利润增长很难达到自己扩充产业的要求。于是他想转变思路，决定生产一款英国民众都爱穿的爱尔兰节日礼服，因为这种礼服利润空间很大。

于是他把公司的大部分精力都用在了这种礼服的设计生产上。当礼服投放市场的时候，确实很受欢迎，但短暂的一段时间后，礼服的销售额便迅速下降。原因很简单，西服天天得穿，所以可以月月买，但传统礼服只有过节时才穿一次，买一件就够了。当理查德发现苗头不对，想继续生产西服时，原有的市场早已让竞争对手占据了。



【如梦初醒】

其实，每个私营公司创业者都希望自己的企业一顺百顺，但顺利地发展一段时间后，创业者的思路就容易受到一些问题的影响。

(1)市场战略盲目。

有些经营者在创业时抱着“那个行业那么挣钱，我也去干”的心态，盲目跟着别人走，选择经营方向不慎重，市场定位不准，匆忙上阵，以至于屡屡受挫。

(2)投资盲目分散。

小有成就的经商者，还有一种通病就是以为自己是万能的，不愿意在一棵树上吊死，总想在别的行业上也大显身手。殊不知，无论你如何聪明能干，步入一个新行业的时候，都必定要重新学习，重新吸取新的知识和技巧，重新培养新的供应商和客户关系，这就需要十分多的时间和精力，以及大量的人力物力，特别是需要投入一定的资金。因此，投资要专一，忌盲目分散。否则，就有可能竹篮打水一场空，不仅原有的事业受到损害，新兴的项目也有可能收不到任何收益。

(3)产品盲目开发。

私营公司的延续与其产品的生命力紧密相关。私营公司要在夹缝中求生存，只有选择适合自己特点而其他公司不愿涉足的那些领域，扬长避短，填空补缺，走边缘，走与众不同的路，集中力量专门开发生产那些非标准化、非通用化、市场规模狭小、大公司认为无利可图的产品，才能取得成绩，巩固市场地位，形成自己别具一格的拳头产品，确定自己在这一领域的优势。

(4)技术盲目利用。

私营公司在利用技术的决策中，考虑到缺资金、缺人才、缺设备等原因，往往避难求易。而容易的技术领域往往会吸引大量的私营公司，使得各私营公司长期陷入激烈的竞争中，难于保住不败地位。因此，私营公司在技术利用上选择有一定难度的也未尝不可。

有些私营公司经营者只顾眼前利益，缺乏对未来市场的预测，抱着“捞一笔是一笔”的念头，不慎重分析技术的长远性，很可能会没过多长时间，产品即被淘汰，技术利用价值不高；也有些私营公司仅考虑了现在的市场竞争程度，却没注意潜在的竞争，这也长久不了。

【大家点化】

人们宁愿得到一张下周可能赢得大奖的抽奖券，而不愿意抓住一个可以慢慢致富的机会

——沃伦·巴菲特

不愿改变的人只能等待运气，懂得掌握时机的人便能创造机会；幸运只会降临在胆大心细、敢于接受挑战但又谨慎行事的人身上。

——李嘉诚

071. 史蒂芬妮·瑞奇
——连锁经营，断送企业前程

【英雄留名】 史蒂芬妮·瑞奇

【光辉岁月】

史蒂芬妮·瑞奇在自己的家乡经营着一家连锁购物广场。在她的努力下，连锁购物广场已经发展到其他地区，数量达到5个。同时带给这位女商人的是丰厚的利润。

【败走麦城】

史蒂芬妮认为，在其他市场潜力大的地区，她还可以把自己的连锁店开到每一个角落，于是她再一次伸出了扩张的触角，总共在不同地区又新开了23家连锁店。然而，问题出现了，史蒂芬妮的供货商根本就没有那么多的货物填充到那些新开业的店里，连锁购物广场面临断货危机。当消费者看到柜台空空如也的时候，他们当然不会再来，就这样，史蒂芬妮的23家新店一年后只有5家尚存，而她则差点因此破产。

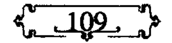
【如梦初醒】

先做大，还是先做强？对于这个问题，理论界一致公认：企业应该先做强，后做大，大而不强是虚胖，虚胖的企业难以做强、做久。

中国商界已有太多迅速膨胀，然后又迅速崩溃的例子，从早期的“三株”、“巨人”、“亚细亚”，到现在的“科利华”，大而不强的虚胖企业在中国不胜枚举，即使是那些尚处于领先地位的企业，仔细琢磨，其根基也是非常薄弱的。

从企业发展的角度讲，做强才是根本，做大不过是结果。只有做强的企业才会真正做大，一个企业能否最终做大，要受很多条件限制，比如人文环境、社会环境、国家整体规模、世界经济一体化情况，以及行业本身的特征等。一个强大的企业，必然会逐步发展到一个比较合适的规模。这个规模可能很大，也可能不大，因为最合适的规模是由企业所在的行业性所决定的。

盲目扩张只会降低效益，带来失败。一味求大是很危险的，虽然有时为了抓住机会，需要迅速做大。但企业必须清醒地认识到做大与做强有不同的要求。



【大家点化】

事实上，聪明的投资人不但不会预测市场走势，而且还会利用这种市场的无知和情绪化得益。

——沃伦·巴菲特

072. 许继海
——玩转多元化需要真功夫

【英雄留名】许继海

【光辉岁月】

1980年，铁匠出身的许继海生产的威力双缸洗衣机抢点成功，创造了威力洗衣机行销全国的浪潮。曾几何时，“威力、威力，够威够力”的广告语响遍全国，家喻户晓。而以威力为旗帜的一批中山国企，共同托起了“中山模式”的辉煌。

后来，威力洗衣机又以“威力洗衣机，献给母亲的爱”广告语响遍大江南北，首开亲情营销先河，入选中国百大品牌事件，显示了威力洗衣机强大的品牌底蕴。同时，1989年至1996年，威力洗衣机连续7年产销全国第一，连续4年占全国行业总产值的20%，是当时中国洗衣机市场的王者。

【败走麦城】

1998年以后，威力集团饱受资金短缺等内忧外扰，开始出现了连续半年的持续滑坡现象。此后，威力的声音减弱了，沉默了，在全国各城市大中型商场里，几乎再也看不到威力洗衣机的影子。而许继海也早已远离了人们的视线。

【如梦初醒】

导致威力集团由盛转衰的根本原因是在多元化投资方面出现了重大失误，威力错误地上马了空调。

1993年，当时中山市已经奠定了华南地区工业强市的基础，但是产业格局上，中山没有彩电基础，而冰箱生产基地又落到了顺德，在大家电产品中，中山只有威力洗衣机还像模像样。而当时中山市政府有关部门在酝酿着一个计划，就是中山要成为今后中国空调制造基地，空调市场正处在初创阶段，利润丰厚，市场前景和利润前景巨大。

当时的三荣空调、索华空调，以及威力空调都是在这样的背景下诞生的。但惊人相似的是，这几家政府下了血本建立起来的空调厂最后都无一幸免地陷入了绝境，三荣空调和索华空调相继被长虹和TCL收购，威力空调其实也已经够得上

破产，但因为它还挂靠在威力集团下面，也就最终幸免于提前破产，也幸免于被别的企业收购。

许继海那时的心情是矛盾的，当时企业多元化的理论正值广为传播的时候，很多企业家脑子里都印上了这样一个观念：单一产品企业永远长不大，企业要做大做强，必须多元化。但是同时许继海也感到，如果威力要上空调项目，依靠洗衣机的积累，有些力不从心。

当时威力集团和粤海集团有一个长线合作项目，粤海可以为威力筹集资金一个多亿，如果威力不上空调，这一个多亿的资金会因闲置而被有关主管部门调拨另做它用，既然能够拿到资金，那就不用白不用，在这种情况下，许继海决定上空调项目。

但是许继海没有估计到市场变化是如此之快，威力空调投产后不久，炙手可热的空调压缩机突然降价，而且一路走低。这时候，空调市场格局又发生了剧烈的地震，格力、美的、海尔异军突起，老品牌继续保有一部分市场份额，像威力这样的三线品牌的生存空间就更狭窄了，亏损当然也就无法避免。

在后来威力改制前的审计中，人们才发现过去辉煌一时的威力竟然留下了10亿多的巨债，而且已经是资不抵债；许继海后来也说过，威力在空调项目上的亏损极大，它将威力洗衣机多年来的利润积累都赔掉了。

私营公司在发展的过程中，经常面临着业务发展多元化和单元化选择的难题。多元化发展能够较快扩大公司的业务量和公司规模，好像也能够增加公司的盈利点，但事实上许多公司往往在多元化发展中增加亏损，结果是得不偿失，甚至会累及整个公司的生存与发展。

扩张阶段是私营公司做强做大的关键阶段，这一阶段的一切决策和举措都事关私营公司做强做大的成与败。成功了，私营公司的发展将更有活力，在市场上的竞争力将更占优势；失败了，就可能使整个公司陷入困境或败局，甚至使私营公司破产倒闭。

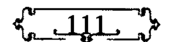
【大家点化】
思科并购的成功在于没有患消化不良症，秘诀在于企业的兼容文化。

——约翰·钱伯斯

073. 杨元庆
——没有业绩就没有发言权

【英雄留名】杨元庆

【光辉岁月】
杨元庆1986年毕业于上海交通大学；1988年在中国科技大学取得计算机专



业硕士学位；1989年进入联想集团工作；1994年，出任联想电脑公司总经理；2001年，出任联想集团总裁兼CEO；2004年12月8日，出任联想集团董事长。杨元庆为国家高级工程师，享受政府专家特殊津贴，同时为中华全国青年联合委员会委员，中国企业家协会理事，中国科技大学客座教授。在《亚洲周刊》推选的推进亚洲发展的20名千禧英雄中，作为两名中国内地代表之一入选；2001年6月，获得"商业周刊"亚洲版评选的"亚洲之星"称号。他一直是公认的联想教父柳传志的传人。

【败走麦城】

杨元庆上台之初确实对联想产生了积极的影响。但经过他四年的掌控，联想出现了让人最不想看到的情况：走下坡路。2009年2月5日，联想公布财务收入，其2008年到2009年财政年度第三季亏损报9670万美元，远逊于市场预期，虽然这主要受环球经济不景气及中国业务增长放缓所致，但身为联想掌舵人的杨元庆难辞其咎，故而他只得"退守二线"，归位于恩师柳传志。

【如梦初醒】

杨元庆主导的联想之所以屡战屡败，主要的原因包括以下几个方面。

(1)多元战略失败。

联想多年来实行多元发展战略，业务遍布各种产业，但这导致联想脱离了PC业务的核心竞争力，且效益不佳。例如教育产业，联想和新东方合作出资5000万占股50%，但最后不得不减持股份，甘当配角。

再如手机产业。联想集团公布的截至2007年12月31日的第三季度业绩数据显示，联想手机业务在第三季度销量下降31%。据悉，联想手机最近五个季度的营收分别为1.66亿美元、1.46亿美元、1.26亿美元、1.22亿美元、1.08亿美元，呈逐季度递减趋势。最后，联想不得已以一亿美元的价格卖掉了手机业务。

(2)互联网失误：盲目跟潮，仓促退却。

在网络经济勃兴的年代，联想始终没有在网络上有大的发展，这是一个战略失误。马云、马化腾、李彦宏等新生代企业家的崛起，以及微软、GOOGLE对网络无比的重视，就不难理解网络对这个商业时代的重要意义。

(3)服务失误：高看服务市场，高看联想的服务文化。

从制造经济到服务经济，无疑是一次产业跨越，也是世界经济发展的大趋势。但是，要在中国大力发展服务业，就不能以美好的想象代替现实的价值。或许，中国的服务业还在起步阶段，或许中国经济有自身特色，不管什么原因，联想还没有抓住服务业的命门。

(4)企业文化受损：几次断尾式裁员严重降低了联想员工对企业的信任度和积极性。

企业文化是根，在组织变革、技术创新、人员调动过程中，如果不能做好沟

通、协调、安抚等工作，就容易伤害企业文化的优秀部分，造成员工思想、心理上的隔膜与冲突，进而影响企业效率提升、降低彼此之间的契合度。这无疑也是一种失败。

【大家点化】

商誉是一个企业的生命，必须勇敢地保护它。一个商标和一家公司的名字，不仅仅是产品广告的噱头，还承受着产品的责任和质量保证。

——盛田昭夫

074. 伯尔
——盲目扩张终遭“追降”

【英雄留名】伯尔

【光辉岁月】

成立于1981年的人民捷运航空公司，在不到5年的时间里，一举成为拥有数十条国内、国际航线的全美第五大航空公司。其发展速度之快，令航空界侧目。

【败走麦城】

为了使人民捷运航空公司成为一个名副其实的国家航空公司，公司经理伯尔把市场占有率作为公司发展的战略，他认为要扩大市场占有率，就要尽可能开辟新航线，并采取快速出击的方法，使那些大公司防不胜防。

创立名牌可以扩大产品的市场占有率。但是，名牌的市场占有是有限度的，名牌产量应是名牌产品市场效益与市场销售量最佳结合点。如果片面追求市场占有率，使名牌产品的市场占有过量，其市场效益就会下降，同时，追求扩大市场份额，常常会出现管理不到位而导致名牌产品质量和信誉下降，得不偿失，从而给公司带来败局的情况。伯尔和他的人民捷运最终也没能逃脱这样的宿命。

【如梦初醒】

为了追求市场占有率，人民捷运航空公司开始了疯狂的扩张。

首先，伯尔为他的新公司设计了一个大胆的“三级跳”计划。第一步，“人民捷运”首先在东北航线上赢得营运权，以此来为本公司的经营政策和还没有导致直接对抗的票价政策提供试验基地。目前这个区域的航线被一些地区性航空公司所把持。第二步，有选择地参与几条主要国内国际航线上的竞争，以树立“人

民捷运”的权威形象。第三步，如果一切顺利，“人民捷运”将从东北的航空公司发展成为一个全国性的航空公司。

为了实现这一计划，伯尔设计了一套低价格、低成本的经营战略，用高频率航班和最低的价格来同大公司竞争，“人民捷运”削减后的票价要比对手的标准票价低40%~60%。例如，它去诺福克的乘客在非高峰期只需付23美元，高峰期也不过35美元，而与之相应的一般票价是82美元。去休斯敦的机票降价幅度更大，一张从纽瓦克飞往那里的机票只售99美元，这个价格还不及对手公司中一般二等舱票价——320美元的1/3。这种价格在大多数短途线上比公共汽车和小轿车更具有竞争力，“人民捷运”也因此很快如愿以偿地在东北地区站住了脚跟。之后，伯尔又把下一个攻击目标对准了经营明尼阿波利斯—圣保罗航线的西北航空公司。1984年6月1日，“人民捷运”在几乎没有事先打招呼的情况下就开始了纽瓦克到这两个城市间的飞行。仅仅在14天以后，伯尔又以125美元的票价将飞机驶往洛杉矶，闯入了乘客大量光顾的横贯大陆的市场。同年8月22日，他又大胆地侵入一直为联合航空公司和美洲航空公司这两个全美最大的航空公司所把持的飞往芝加哥的航线。在芝加哥航线的业务走上正轨后，人民捷运航空公司又买进了25架新的波音飞机，公司很快又向德特洛伊特、迈阿密、奥克兰德和克莱弗兰德等新的目标进军。

当1981年4月人民捷运航空公司的第一架飞机冲向蓝天时，公司仅有3架飞机250名雇员。到1984年，公司雇员已达到4000名，拥有飞机60多架，并且还在不断地购入新飞机来扩充实力。1984年，公司买进了40架飞机，使舱位翻了一番还要多。但由于这些飞机争先恐后地起飞，造成运载人数直线下降。1984年的最后3个月中，运载人数从原来的90%降低到了64%以下。1985年1月，下降更为严重，进出纽瓦克机场的客机，每两个座位只有一名乘客，而航空公司需要4个座位坐3位乘客才能刚好不亏不盈。

伯尔的做法就是忽略了其他因素，片面追求市场占有率。实际上每开辟一条航线，“人民捷运”无论是资金还是经营能力都没有跟上来，就等于背上了一个沉重的包袱，“人民捷运”脆弱的基石根本无法承受如此迅猛的扩张，危机早就埋下了，最后终于在航空业中败北了。

私营公司在品牌经营中要想走出片面追求市场占有率的误区，就需要控制名牌产量，实行限产，确保名牌在市场上的最大收益。

【大家点化】

要做一个最艰难的决策，需要集合多方面内容。一方面，既要有事实，又要有良好的判断；同时还要有丰富的经验，很深的感悟以及勇气。

——卡莉·费奥瑞娜

075. 康拉德·科林
——乘风破浪遭“搁浅”

【英雄留名】 康拉德·科林

【光辉岁月】

康拉德·科林出生在德国，但从小在荷兰长大。阿姆斯特丹不仅有迷人的景色，更有数不尽的商机。科林于1993年创立了百叶造船公司，专门建造小型渔船以及小型商船。

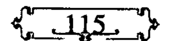
【败走麦城】

随着港口建设速度的加快，阿姆斯特丹逐渐成为各国商船停靠的集散地。康拉德·科林凭借自己多年的经验断定，渔船和小型商船已经失去了建造的价值。百叶下一步目标应该是大型远洋商船。于是他不顾反对，卖掉了生产小型商船和渔船的生产线，转而花巨资购买了建造大型远洋商船的特种钢才和生产线。但当百叶接到订单开始生产的时候，科林才发现，建造大型远洋商船的进度远远慢于预期，原因很简单，百叶还没有真正掌握建造大船所需的技术以及高级人才。资金已经投入，但工期却一拖再拖，客户中途退出，并要求百叶赔偿损失，康拉德·科林后悔不已。

【如梦初醒】

康拉德·科林过于自信，导致了最后的失败。其实在公司发展的中期，私营公司的资本已形成初步规模，拥有了足够的资金周转实力，公司已经具备了小规模的融资能力，同时也形成了初步稳定的产品生产销售体系，年销售额有一定的规模且比较稳定，公司组织也从最初的混沌状态走出来，形成了以创业者为管理和业务中心的业务组织层。

这时，私营公司往往没有健全的规章制度，没有严格的纪律，再加上员工数量少，往往会造成创业者大权独揽，盲目相信自己的判断，听不进别人的意见，有时在评价公司的市场地位时出现了偏差也不愿承认，导致决策缺乏足够的正确依据的情况。这样就会出现创业者信息不灵、问题考虑不周到，常会因为一些微不足道的细节导致决策失误，使公司蒙受损失等现象，还会导致挫伤员工的热情，总经理与员工关系疏远，公司很难团结为一个整体，效率低下等后果。不仅如此，这一阶段总经理者往往把功劳全记在自己头上，忽略了全体员工的努力，唯我独



尊，许多合理化建议被压在箱底，不被采纳。

一个人的时间和精力是有限的，要想全面掌握管理私营公司的各种知识是不可能的。老板擅长的领域也只能局限在有限的几个方面，只有充分发挥员工各自有差别的特长，真正授权给下级人员，才能补充老板在经验、技术等方面的不足。

这样一方面使老板节省精力和时间，专心于私营公司大计方针的考虑，避免盲目决策；另一方面，也使员工认为自己有价值，工作有满足感，并转化为工作积极性，促进生产，避免工作盲目。

【大家点化】

要正确评估一个企业的价值，你应该预测企业从现在开始的长期资金流量，再用一个适当的贴现率进行贴现，这正是价值评估的正确方法。

——沃伦·巴菲特

076. 陈川东

——经营不善就要吃苦头

【英雄留名】 陈川东

【光辉岁月】

陈川东拥有的不只是北京一家陈川粤，在广州、四川、重庆，包括万里之外的美国，都有陈川东的酒店。陈川东不仅经营酒楼，还经营饮料业，陈川粤饮料爽曾经风靡大西南，连饮料业巨头百事都不敢小视。

【败走麦城】

2002 年 11 月，陈川粤饮料厂首先倒闭，除了拖欠工人几十万元工资外，一根草也没给陈川东留下；接着，2003 年 3 月，在众多供货商的愤怒声讨声中，法院查封了陈川粤美食大厦，此前此后，陈川东分布于全国各地的大酒楼也相继崩溃。除了一屁股债，陈川东什么都没有了。

【如梦初醒】

陈川东的辉煌名声，引来追随者无数，其中就包括重庆群鹰商场的管理者重庆夫子池物业公司。这家公司希望通过以租代售的方式，用 10 年时间，1.59 亿元的价钱，将群鹰商场的产权转让给陈川东。

这时候陈川东事业做大，也希望有这样一个美食大厦，成为陈氏餐饮帝国的

旗舰店。双方一拍即合。但是，这次合作从一开始就埋下了败笔。

(1)不要把事情想得太好。

陈川东信心百倍，想做大事。按照他的保守计算，大厦仅地产部分10年增值就至少可达1亿元以上。陈川东根据自己多年的商业经验认为，只要整个美食大厦运转起来，哪怕每年经营亏损两三百万，10年后自己仍可从房产中赢利数千万元。

按照10年1.59亿元的付款计划，陈川东每年只需支付1000余万元，从陈川粤的财务状况上看足以承受。而且这时候有银行家朋友听说陈川东的收购计划后，表示可以先期贷给他2000万元，还有做租赁的朋友表示待陈川粤美食大厦运转起来以后，可以租给他500万元的设备。从财务上说，这等于是给陈川东上了双保险。

陈川东在决策前，只考虑到了收益，而没有对风险进行充分的估计，这是其失败的重要原因。

(2)做事前要保守一点。

陈川东没有想到的意外情况发生了。首先，在派出装修队进驻群鹰商场的同时，陈川粤就招聘了300余名员工开始培训。按陈川东的计划，待商场装修完毕，美食大厦马上就可以开业。但商场不只是一个简单的装修问题，仅消防管网的改造，就花费了400余万元，而这笔钱完全是计划之外的。

这时，群鹰商场的最后一位投资者在经营商场期间，拖欠了供货商大量货款，因为投资失败就拍拍屁股跑掉了。现在听说陈川东接了商场，债主们便纷纷找陈川东要钱。待几个月后法院将商场启封时，陈川东又花了一笔冤枉钱。其次，原来答应贷款给陈川东的银行家朋友变了卦，原来答应租赁设备的朋友也表示已经转行，没法给他提供设备了。这真叫“屋漏偏逢连夜雨，船破还遇顶头风”，几下里一夹攻，让陈川东傻了眼。

(3)连锁反应防不胜防。

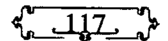
但这时候陈川东已是骑虎难下，只好拆东墙补西墙，大量挪用各地酒楼和陈川东饮料厂的钱来填美食大厦这个大窟窿，使得各地酒楼和饮料厂的流动资金全面告急，经营和生产受到严重影响。陈川东陷入了恶性循环。

陈川东的倒闭，看起来好像是在意料之外，细想却在情理之中。问题就在于陈川东在财务上的冒进，将真金白银的现实投入，置放于谁也没有把握的未来预期赢利，而且投入大大超过了能力，最后不得不拆东墙补西墙，造成陈川东疮痍满身，后继乏力，最后油尽灯枯，仆地而亡。

【大家点化】

我总是做好预期的计划，把最重要的事情放在最前面去做，在机遇突然出现时，做好计划尤为重要。

——迈克·戴尔



我完全盲目地由命运主宰。但我生平所经历的不幸，总是把我引向自己曾经努力的目标，人生的成功与失败，大都在于是否及时并且好生利用所有的机会。

——维尔纳·冯·西门子

077. 袁柏仁

——因为盲目扩张而尝到苦果

【英雄留名】袁柏仁

【光辉岁月】

袁柏仁作为家中七兄妹的长子，十几岁即外出闯荡，早年曾在东北贩卖木材，后来在绍兴县轻纺市场卖布掘得第一桶金,这一卖就是十三年。通过这十三年积累下的资本，他于1992年吞并了绍兴一家亏损严重的色织厂，在此基础上经过短短几年的发展,就成立了浙江纵横集团。到2008年上半年，纵横集团已经发展成为横跨化纤钢铁、房地产、金融等领域的综合性集团企业。袁柏仁本人也多次出现在各种富豪排行榜的排名中。

【败走麦城】

2008年10月8日，胡润百富榜又推出年度百富榜，袁柏仁以70亿元的财富，入围百富榜。然而，仅仅过了15天，浙江纵横集团就陷入财务危机。更令人想不到的是，2009年6月19日,纵横集团接到了绍兴市中级人民法院一纸破产重整的公告，这意味着袁柏仁一手创办的纵横集团在这不到一年的时间里实现了从年销售额150亿元的大型集团到欠债达40亿元的亏损大户的“转变”，虽然这种转变让人错愕不已。

【如梦初醒】

其实,袁柏仁的失误就在于他盲目求大,导致纵横集团负债经营,最终导致了资金链断裂,才引起一系列追债风波,直至纵横破产重组。他把资金大把大把投向钢铁、房产、水电领域。2003年初,纵横集团在河北邯郸建设年产250万吨的中宽带轧钢项目;2003年8月,浙江纵横集团出资65%和湖北省巴东电力公司共同建设沿渡河流梯级电站,该电站总投资11亿元,总装机容量17万千瓦;2003年,纵横集团成立房地产公司,开发袍江“财富中心”项目。另外,袁柏仁还大胆进军金融业,并拥有三峡银行、绍兴市商业银行等数家城市商业银行的股份。

2008年,国际、国内经济大幅震荡,流动资金骤然紧张,过高的财务杠杆,使"纵横"帝国突然坍塌。

【大家点化】

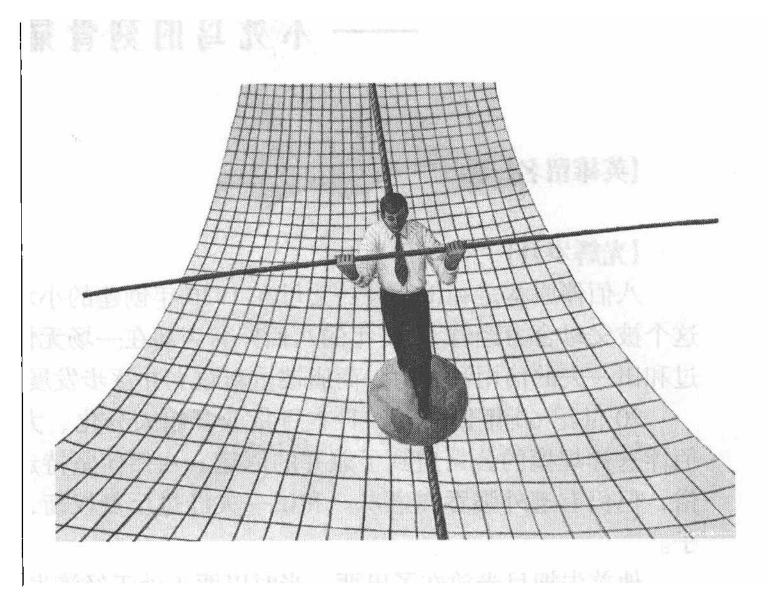
乐观主义才是理性投资的大敌。

——沃伦·巴菲特

古人说：聪明秀出，谓之英；胆力过人，谓之雄。二者合一即是英雄。

有一些人，曾用自己的双手开创过属于自己的事业，曾在商业的舞台上树立过自己的丰碑，但最终却在大浪淘沙似的商业战场上折冠落马，败走麦城。人们管他们叫做失败者，而笔者却认为，我们也应该尊称他们为曾经失败过的英雄。

第三章



资金链编织的致命绞索

资金是每一位创业者做梦都想获得的东西，也是最令创业者头痛的东西。有了它才能使你经营的脚步继续前进。然而一旦缺少了它，你苦心编织的资金网链就会突然断裂，你就会被它无情地缠住，并最终令你窒息。这种过程的速度之快，力量之大，是你所想象不到的。

078. 和田一夫
——不死鸟的刻骨痛伤

【英雄留名】和田一夫

【光辉岁月】

八佰伴原本是和田一夫的父母在1930年创建的小水果蔬菜杂货店的名字，但这个被父母合力经营了20年的八佰伴商店却在一场无情的大火中化为灰烬。后经过和田一夫的信用和努力，商店被重新建立并逐步发展、扩大。

20世纪60年代中期，日本百货业开始大分化、大改组、大兼并。许多像八佰伴这样规模的公司遭到了兼并的厄运。八佰伴坚持走独立发展的道路，业绩不俗，但仍有遭外强吞噬之虞。和田一夫经过反复权衡，决定提前走海外发展的路子。

他首先把目光放在了巴西。当时巴西正处于经济发展期，有充分的发展空间。1969年5月，和田一夫乘飞机前往巴西东南海岸的大都市圣保罗，进行实地考察，结果他发现，当地的服务业十分落后。日本的服务水平比这里至少要先进一个世纪，八佰伴来圣保罗发展，大有可为！1971年9月24日，巴西八佰伴首间百货公司开张。和田一夫带领全体职员站在店门口，一边频频鞠躬，一边不停地说：欢迎光临，请多关照。

就这样，和田一夫渐渐地将一家乡下蔬菜店，建设成为在世界各地拥有400家百货店和超市，员工总数达28000人，鼎盛时期年销售总额突破5000亿日元的国际流通集团，旗下多家公司的股票在日本、新加坡、马来西亚等国上市。在半个世纪中，和田一夫创造了八佰伴的神话，而几次人生的大起大落也成就了他“日本商界不死鸟”的美名。

【败走麦城】

1992年，和田一夫斥资3.4亿美元在上海合资建造了世界第二大规模的上海新世纪商厦。同时他对外胸有成竹地宣布：要在2000年之前，在中国内地建立1000家超级市场、3000家汉堡包快餐店，形成在中国的庞大商业帝国。

然而，和田一夫犯了欲速则不达的经营大忌。他不惜负债求发展，给他的“帝国”潜伏下了巨大的危机。由于过度扩张和市场定位不准，危机破壳而出：1994年八佰伴折兵北京；1995年，上海新世纪商厦也陷入严重危机。就这样，一轮一轮的危机像滚雪球似的纷至沓来，八佰伴的经营开始极度恶化，债台高筑，

欠下了13亿美元的巨额债务，公司不得不于1997年8月18日宣告破产！而令人意想不到的是和田一夫却在此时接到了世界吉尼斯纪录总部给他颁发的证书——他的破产打破了吉尼斯世界纪录，和田一夫此时真是欲哭无泪。

【如梦初醒】

(1)盲目扩张只是八佰伴破产的皮外伤，其悲剧的起点源于投资过程中的资金失误。

在大量投资过程中，八佰伴公司在新加坡的一个县就投下了十多个店，其中一个分店就投下了200亿日元，而日本本土八佰伴一个月的正常收益才11亿日元！这种投资策略在日本同业中被传为笑柄。此外，八佰伴还投资了多种新型贩卖店，例如家电贩卖店、鳗鱼食品店等。而八佰伴公司的投入资金很多是向银行贷的，还款期接近时，由于资金周转不灵，八佰伴急忙出售店铺，结果价格被杀，以331亿日元的低价出售了16间店铺。

(2)高额举债，难以为继是导致八佰伴公司破产的一个原因。

八佰伴主要依靠债务开展经营，通过庞大的营业额及现金周转支持生存。从1995年开始，八佰伴在不断流出资金加大投资力度的同时，各投资企业居高不下的成本使集团年报上显示出了财政危机。在宣布申请破产保护的18天之前，八佰伴日本公司公布了其上一年度的财政状况，结果显示：公司亏损511亿日元。而在已公布的八佰伴负债表中，包括437亿日元的银行负债，374亿日元的可兑换债券以及该公司为其他公司所做的490亿日元的债务保证。

这些投资的摊子铺得特别大，而进行投资的钱都是从银行贷的款。可是，经济形势的剧变就像是七八月的天，变化莫测，让人难以把握，不久，亚洲金融危机爆发，八佰伴公司在东南亚的投资顿时就像投进了无底洞，再也收不回来了，而此时，又到了银行的还贷期限。万般无奈之下，八佰伴只得宣布破产。

对于私营公司来说，投资失误无疑是一场极大的灾难。而在导致投资失误的众多因素中，最主要的一个因素就是在投资时的资金失误。

一般来说，资金失误表现在以下几个方面。

①筹资不当。有的私营公司的投入资金是通过借、贷等方式筹集而来，而在使用资金过程中又往往忽略了利息、还款时间、抵押财产等借、贷款时的一些附加条件等因素，从而使资金使用失误。

②开支过大。有的私营公司在投资过程中，由于开支过大，从而导致资金不够用，使投资出现失误。

③负债过多。有的私营公司在投资过程中，由于负债过多，使公司无法偿还应还的债务，从而给公司带来败局。

④投入资金不足。有的私营公司由于投入资金不足，从而使投资的项目搞到中途就没有钱继续投入了，导致投资项目半途而废，给公司带来败局。

【大家点化】

我不希望我们的管理阶层认为自己是上帝派遣来的选民，领导着一群无知的下属去成就了不起的功业。

——盛田昭夫

079. 亚当·奥斯伯乐

——雾海航行中的突然触礁

【英雄留名】 亚当·奥斯伯乐

【光辉岁月】

1967年，亚当·奥斯伯乐开办了自己的计算机咨询公司。20世纪70年代中期，个人计算机市场突然兴旺起来。亚当也脱颖而出，成为一名出色的咨询专家，并且一度成为计算机行业杂志封面的常客。他身材高大，充满活力，经常带着充分的自信、气魄以及浓重的英国口音四处演讲。可以说，他是加州硅谷高科技中心的新型企业家的代表。

亚当完全掌握了计算机市场的发展，只是对个人计算机生产商的价格政策不满，认为他们只知道对每件新产品提高价格，而完全忽视了市场的实际承受能力。

1981年初，亚当·奥斯伯乐决定把自己的设想付诸实践，他宣布将制造一种价格明显低于市场平均价格的个人计算机，这引起了众多嘲讽和怀疑。他的第一批产品计划在当年七月份上市，奥斯伯乐要让人们知道自己不只是个演说家，更是一个实干家。

奥斯伯乐雇佣了李·费尔森施泰因，请他设计出了一种高级的便携式计算机。便携式计算机是个人计算机的一种，它重量较轻，而且便于携带。这种计算机，可以装入公文箱，还可以安放在飞机坐椅之下，这是第一种便携式商用计算机，比其他的便携式计算机先进了许多。

为了削减软件的成本，奥斯伯乐不同于其他生产商，他完全依赖于独立的、用流行语言编写程序的软件公司。为了进一步降低成本，奥斯伯乐还将一部分产权分给软件供应商。这样，奥斯伯乐将价值1500美元的软件费用合到1795美元的整体价格中去了。

1983年，大约750家零售店摆上了奥斯伯乐的便携式产品，包括计算机世界销售网、施乐的商店、西尔斯的商业中心以及其他综合商店等。1984年初，公司增加了150个办公室自动设备销售商，以面向小型或中型客户。虽然奥斯伯乐不是便携式计算机最早的生产商，但却是第一个大量生产并销售便携式计算机的生

产商。他开始向自己预定的市场迅速发展，使人们从办公室到数字统计部门都开始使用奥斯伯乐的产品。

【败走麦城】

1985 年初，奥斯伯乐公司规模不断增大，这么大的公司应该有更专业的管理人员，而奥斯伯乐本人以及他手下的人都不足以胜任。为了保证公司的领先地位和 80%～90%的市场占有率，公司雇用了原统一食品公司的董事长罗伯特·约尼克出任公司的董事长兼总经理，奥斯伯乐则出任主席。

罗伯特·约尼克上任后，迅速改变了高度集权化的管理形式。由于竞争者们开始进入便携式计算机市场，推出了许多比奥斯伯乐价格更低、更先进的计算机，奥斯伯乐便决定增加产品品种。公司设计了价格低于奥斯伯乐一号的型号——威克森。

1986 年春，“经理一号”开始上市，同时计划当年夏天推出“经理二号”，这两种型号的屏幕和存贮量都比奥斯伯乐一号大。“经理一号”可作为终端与主系统联系，从而增大了数据处理功能，使用者可进行更复杂的工作。“经理一号”总价值 2495 美元，其中软件价格 2000 美元，包括文字编辑、数据程序。“经理二号”售价 3195 美元，奥斯伯乐公司称这种计算机可同 IBM 公司销售看好的 IBM－PC 机相匹敌。

1986 年，奥斯伯乐公司共花费了 350 万美元广告费，其中杂志广告费用为 150 万美元，电视广告费用为 50 万美元，其他商业出版物广告费用为 150 万美元。为了突出产品形象，公司计划进行更多的广告宣传。销售力量也根据公司当时的发展状况有所增加，原来由八人组成的销售部门扩大到 30～40 人，从而强化了产品销售。

形势一片大好，不由得奥斯伯乐心中暗喜，但是一年后的奥斯伯乐却是痛心无比，因为他的公司破产了。

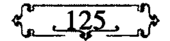
【如梦初醒】

在强化产品销售后，奥斯伯乐公司的前途似乎是无可限量的。奥斯伯乐成为硅谷一时间发展最迅速的公司的领袖，其发展速度甚至超过了苹果公司。

但是，仅仅在几个月后，不祥的预兆就到来了。1987 年 3 月 26 日，亚当·奥斯伯乐在参加科罗拉多的一个讨论会时接到一个电话，向他报告说：“在本周末我们出现了亏损。”这一坏消息让奥斯伯乐难以置信。

3 月底，2 月的结果终于出来了，果然，不但没有达到预期的利润值，公司反而亏损了 60 多万，这主要是由于新增了设备以及进行了大量广告投资。3 月尽管销售额有一亿多美元，但这个月公司共亏损了 150 万美元。

坏消息来得非常不是时候。5 月 29 日是公司股票上市日期，事前计划此次要筹集 5000 万美元，人们普遍认为这次股票发行将使公司大赚一笔。亏损的消息出



来以后，亚当·奥斯伯乐开始担心它会对股票销售产生消极影响。

更坏的消息还在后面。由于过多的库存积压、不利的软件合同以及大量的债务，4 月 24 日新的预算结果表明本季度财政损失达 500 万美元，奥斯伯乐不得不决定取消股票的上市。随后，每份报告都表明形势更加恶化。

以前，奥斯伯乐公司要寻找金融投资家并不困难。事实上，那些投资家是争着要为公司投资的。但公司的利润减少之后，资金也随着开始短缺。只有少数几个投资者对奥斯伯乐还抱有希望，公司在 6 月份筹集到 1000 多万美元资金，但是却再也无法找到另外 2000 万美元来完成公司认为非常有竞争力的产品的设计与生产。

奥斯伯乐公司为了节省资金只好不断解雇员工。到了 9 月 16 日，这出戏实在难以演下去了，最后只好做破产登记，以免受到债权人的起诉。

尽管人们早已知晓奥斯伯乐公司的利润不佳，急需资金，但它临近倒闭的消息还是惊动了整个计算机行业。在 6 月份的订货泡汤以后，奥斯伯乐公司开始四处忙于贷款，但是，此时的投资者都远远躲开了这个失败者。奥斯伯乐公司终于被击倒了。

在公司的发展过程中，私营公司经营者常常只对公司的主要财务指标如资产负债率、净资产收益率等感兴趣，而忽视了指标掩盖下的问题；或者过分注意利润和销售的增长，而忽视手中掌握的现金。固定资产投资过多，使公司的变现能力降低，导致资金沉淀；公司规模盲目扩张，缺乏相应的短、中、长期计划，都会导致公司发展的失败。因此，私营公司在超速发展过程中必须十分注意防范现金风险。

【大家点化】

我不会同时投资 50 至 70 家企业，那是诺亚方舟式的传统投资法，最后你会像是开了一家动物园。我喜欢以适当的资金规模集中投资于少数几家公司。

——沃伦·巴菲特

080. 孙宏斌

——突然跌倒的地产黑马

【英雄留名】孙宏斌

【光辉岁月】

孙宏斌曾是联想创始人柳传志的得力干将，因为在联想进行了大刀阔斧的改

革措施，并且效果显著，所以得到了柳传志的信任与支持。1994 年，孙宏斌拿着柳传志借给他的 50 万元独自创业，创建了顺驰地产。

孙宏斌凭借其步步为营的竞争策略，使顺驰得到了迅猛发展，从 2003 年 40 亿元销售额，到 2004 年百亿元销售额，一年之内，增长了 250%。2003 年 9 月到 2004 年 9 月的一年时间里，顺驰先后进入 12 个城市，获得的土地超过 5000 亩，购地资金近 70 亿元。2004 年 9 月份，顺驰宣称自己拥有 800 万平方米的土地储备，傲视同行。

就这样，顺驰像一只猛虎一样凶光毕露，借势下山。而孙宏斌这个坐在虎背上的人在心里盘算的是：超过王石领导的万科，坐上中国地产首席。因此，当年孙宏斌还订下了公司未来 5 年的雄心大略,组建了顺驰集团四大板块:北京板块、长三角板块（苏、沪、杭）、中西部板块（以武汉为中心）和天津板块。他要分割中国“版图”，一块一块地蚕食市场，获取顺驰持续快速的发展空间。孙宏斌还扬言顺驰集团在未来 5 年,将成为中国年销售额 500 亿元的房地产企业,3 至 5 年内,顺驰要做全国第一,如果快的话,就是 3 年。

【败走麦城】

这一切似乎来得太突然，顺驰的天空在 2005 年忽然阴云密布，危机四伏。宏观调控下的房地产市场万马齐喑，原本快速扩张而问题重重的顺驰，终于开始品尝恶果。首先是资金不足，随后是出卖项目，做减法，退出上海，孙宏斌就这样眼巴巴地看着自己的“江山”成片成片的“沦丧”，而自己却无能为力。

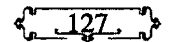
到了 2006 年，突然曝出消息，顺驰被路劲基建收购。2006 年 9 月 5 日，香港路劲基建与顺驰正式签署协议，以 12.8 亿元换取顺驰 55%的股权，孙宏斌对路劲基建董事局主席单伟豹说：“你买了个便宜货。”就这样，孙宏斌带领顺驰用了十年的时间攀上了事业的顶峰，却只用了不到两年时间，就捆着顺驰一同跌入到业界谷底，着实让人错愕、惋惜。

【如梦初醒】

顺驰的突然消亡，有它必然的原因，主要有三点：扩张速度过快，资金跟不上，人才跟不上。这三点有着密不可分的关联和因果关系。而资金跟不上则是导致顺驰被贱卖的最直接原因。孙宏斌的资金理论是：从现金到现金，最快的速度拿地，最快的速度盖房、卖房、回款。

根据当时情况，土地款可以分批付，可以快速滚动开发。在市场形势好的时候，顺驰没有问题，但是在市场形势发生变化时，顺驰却显得毫无抗风险能力，稍微一点风雪，顺驰就陷入了“绝收”的境地。如果孙宏斌能够有效防范资金的短缺，即使顺驰速度上扩张过快，也可把危机“消化”、“溶解”。

私营公司里的资金可以分为固定资金和流动资金两类。用于土地、建筑物、机械设备等固定资产的资金是固定资金；用于购买或储存原材料、在制品和成品



的资金是流动资金。

私营公司为了避免流动资金的短缺，应密切注意以下几个方面的流动资金被占用的情况。

(1)原材料。

购进原材料时要掌握最低需要量，对定额分配的原材料要保证必要的存货储备。一方面要保证购进原材料所必需的流动资金；另一方面，流动资金不能被不必需的原材料存货占用，以免出现本来可以避免的现金短缺状况。

(2)在制品。

在制品是指在生产流程中正在制造、加工、装配尚未完成入库的半成品。

①合理核定在制品的储备定额。避免在制品的超定额储存，提高生产的连续性和均衡性，是私营公司加速在制品流动，减少占用资金的一项措施。

②转入计划外特殊任务。有些私营公司在接受计划外的订货合同后，便中断正常生产线的作业，转向临时插入的其他产品，这种做法会增加占用的资金，要尽量避免。正常情况下，应该首先完成手头原有合同的生产任务，然后再安排计划外的特殊任务。许多私营公司就是因为随意中断常规产品的生产，去突击计划外的任务而出现现金危机的。

(3)成品。

某机械生产私营公司在市场疲软、产品滞销、没有接到任何新的订货合同的情况下，仍按过去旺季时的做法安排生产，持续投料生产其滞销的变压器。结果，给公司带来了现金风险隐患。

鉴于这样的教训，对于成品生产管理，私营公司要做到以下几点。

①认真计算成品的最低存量；

②千方百计不积压成品；

③随时查明订货和发货中断的原因。

如果发现老客户的订货下降，或者按订货合同生产的产品，完成后迟迟发不了货，经营者就要亲自检查纠正，因为积压大量制成品是产生现金危机的重要原因。

【大家点化】

惠普正处于危急关头，至关重要的是我们要保持那些使惠普变得伟大的、有价值的东西。同时，我们必须重新激起创业的精神……我们必须有一种真切的紧迫感、一份竞争的精神、一个想赢的愿望。

——卡莉·菲奥瑞娜

081. 陈金义

——消声在债务中

【英雄留名】 陈金义

【光辉岁月】

陈金义是一个“非公有制”色彩浓重的浙江商人。1992年10月14日，他在上海黄浦区公开拍得6家国有集体商店。这一举动，震动了中国的经济界、理论界、新闻界，被高度概括为“陈金义现象”。后来陈金义于1993年9月成立了金义集团，经过多年的苦心经营和发展，金义集团已经发展成为从事和开发食品饮料、食品机械、贸易、餐饮、娱乐、房地产、文化传播等多元化、集约化、立体化的民营企业集团。

1998年5月，陈金义率先打破了家族化的管理，建立起符合现代企业要求的运行机制。2000年，他提出了“经营专业化、管理科学化、战略国际化”的发展战略，更是加快了金义集团的发展步伐。身为金义集团董事长兼总经理的陈金义也因此获得了全国优秀青年企业家、浙江省政协委员、杭州十大杰出青年、新长征突击手等诸多殊荣。

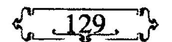
【败走麦城】

近两年，陈金义突然从人们的视野中销声匿迹，杳无音信。是什么原因使得这位曾经位列福布斯中国富豪榜第35位的著名浙商从人间神秘蒸发了呢？居然是因为债务。陈金义用不断借来的钱投入到名不副实的各种项目中，或将资金挪作他用，导致身陷“债务门”。据统计，陈金义所欠外债高达数亿元，着实让人吃惊不小。

【如梦初醒】

身为苦心创业多年的创业者，陈金义消失逃债的做法着实不妥。一个有负债的私营公司经营者的首要目的是要保住多年的创业成果，积极争取翻身机遇，这样才能避免一时的失败而导致永远的失败。

世界著名船王洛维洛的发家史应该说起源于其负债经营，他可以说是一无所有，连买一条旧船的钱都没有，起初他向朋友借了一笔钱，净赚了1000美元。他想：借贷对于一个一贫如洗的人创业是多么重要，如果没有朋友借给自己的钱，又哪能赚回1000美元；如果自己从银行贷到一笔钱，先买下一艘货船改装成油



轮，然后自己经营，不是就可以走出困境了吗？

经过一番周折，洛维洛用银行贷来的第一笔钱买了他所要的旧货轮，改装成油轮租了出去，然后用分红作抵押，又向银行借了一笔钱，再去买另一艘船。

随后，他用同样的方式，不断地抵押贷款，最终将贷款本息逐步还清，而他亦成了真正的世界著名船王。

曾几何时，欠债是贫穷的标志，但如今许多“富人”也开始借钱，他们在衣食无忧的情况下通过借贷来扩大经营。借钱生钱，负债经营，对于许多白手起家创业的人不失为一条道理，如果这个风险你不冒，你就一步也迈不出去。

负债不可怕，只要有思路，有事业在，撒出去的钱一定能赚回来。如果手中握着大把的钱，却不知道该做什么项目，没有投资方向，也就是钱花不出去，或者根本就不知道怎么花，这才是真的可怕。

【大家点化】

成功要大肆庆祝，失败也不必耿耿于怀。不幸失败，也不妨穿上一身戏装，唱一首歌曲，其他人也会跟着你一起演唱。要随时随地设计出自己的新噱头。所有这一切将比你想象得更重要、更有趣，而且会迷惑对手。

——山姆·沃尔顿

即使你们把我身上的衣服剥得精光，一个子儿也不剩，然后把我扔在撒哈拉沙漠的中心地带，但只要有两个条件——给我一点时间，并且让一支商队从我身边路过，那要不了多久，我就可以重建整个王朝。

——约翰·戴维森·洛克菲勒

082. 安德里亚斯·斯特格曼
——冤有头债有主

【英雄留名】安德里亚斯·斯特格曼

【光辉岁月】

20 世纪 80 年代，一对孪生兄弟——安德里亚斯·斯特格曼、托马斯·斯特格曼创立了赫素制药集团（HEXALAG）。经过 20 多年的发展，这家公司已经成为了国际性制药集团，在 42 个国家建立了分支机构，在全世界拥有超过 7300 名高素质的员工。按处方量计算，赫素制药集团是德国第二大制药企业，是世界上增长最快速的制药公司之一，稳居世界医药工业 50 强。

【败走麦城】

早年，安德里亚斯·斯特格曼与托马斯·斯特格曼从事药品交易，正是从药品交易中慢慢积累起了财富。但在创业初期，他们曾经尝到过惨败的滋味。当时，他们两人主要为一家私人医院长期提供所需的药品，双方约定分季度结清欠款。然而，当他们到结款期限的时候却迟迟等不到医院经营者的电话，后来他们才知道，医院已经卖给了别人，欠他们药款的人已经消失得无影无踪了。

【如梦初醒】

私营公司创业者最怕出现的问题就是欠债不还，这其中以欠债人消失最为头疼。随着商品经济的发展，公平竞争的展开，优胜劣汰越来越成为一种经济发展的趋势，企业法人之间的兼并、分立则更加频繁。除此之外，市场的变化也将引导企业生产那些能获得更多利润的产品，以此来加强企业的经济实力。这些因素都会导致企业法人的变更。但是，在法人合并、分立或转产后，谁来承担原先的债务呢？要搞清楚这个问题，必须先了解法人变更的有关问题。

法人变更往往与经济或行政体制的调整密切相关，它主要是指法人在性质、活动范围、名称、住所或者隶属关系等方面的重大变更。法人变更主要体现为如下几种情形。

(1)法人组织机构的变更，这主要是指法人的合并和分立。

法人合并是将一个法人并入另一法人，如一企业兼并另一企业；或者是将两个或两个以上的法人合并为新法人，如几个企业为了增强竞争能力合并为一个企业。法人合并与法人联营不同：合并产生新法人后，总有一个或几个法人会丧失法人资格；而联营产生的新法人并不影响原法人的地位。

法人分立是将一个法人分立成几个法人，如将原来的一个厂分为一厂、二厂或者某个法人的一部分分出设立新法人，如从总厂中分出分厂或设立分公司，其情形与合并正好相反。

(2)法人性质、活动范围和财产的变更。

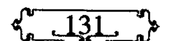
法人的性质变更主要是指法人所有制性质的改变，如企业因合营而改变本身的性质。法人活动范围的变更是指企业转产，如军用生产转为民用。法人财产的变更指的是法人资产的变动，如增加资金、转让股权等。

(3)法人名称、住所、隶属关系的变更。

法人名称和住所的变更主要是指企业改变名称、迁移地址等。法人隶属关系的变更是指法人的领导权的变更。

法人变更后应及时公告，需要登记的应向登记机关申请变更登记。这样不仅有利于工商行政部门的管理，也有利于与其有债权债务关系的个人和单位按照法律或者合同的规定实现自己的权利，履行自己的义务。

除了法律另有规定外，法人变更后，其权利义务应由变更后的法人承受，并担负清理责任，债权人应将变更后的法人作为催款清欠对象。



无论何种法人变更，都不能因此回避债权人对债务的追索，如果法人的变更目的有着不良动机（如假破产、真逃债等），就应该予以制止。

【大家点化】

在没出现不同意见之前，不做出任何决策。

——小阿尔弗雷德·斯隆

083. 鲍勃·基尔斯图克

——一切从头再来

【英雄留名】鲍勃·基尔斯图克

【光辉岁月】

鲍勃·基尔斯图克和他的合伙人于1988年创办了优胜数据系统公司，主要业务是帮助新的汽车经销商充分挖掘其汽车零件批发业务。公司起步时十分艰难，没有足够的钱为雇员开工资，基尔斯图克和他的合伙人则不计报酬地为公司工作。1933年，公司向南部边界进军先后在西雅图和底特律成立了办事处。1994年，优胜公司和英国人签下合同，将业务拓展到英国，随后和英国的一家企业进行合资经营，如今，其业务已经横跨加、美、英三国的东西海岸。当网络经济巨大发展的时候，基尔斯图克也投入了网络经济的淘金浪潮，与Cvarstation.com的网站进行巨额融资，将公司卖给了它，并和他的合伙人留在了这家新公司，同时得到的大部分赔偿金是股票期权。基尔斯图克后来又去了旧金山，在赔偿金的基础上，又筹资近3500万美元。公司有一定基础后，员工发展到250人，在资金周转不灵的情况下，基尔斯图克从网络经济中抽身，并为公司取了新名字——站上公司。第二年，基尔斯图克将公司重购回来并进行了公司重组，事业也步入了正轨。

【败走麦城】

基尔斯图克的公司进行重组的时候，面临着其手下120名员工的安置问题，最后公司关闭，辞退了100多员工并为他们做出了赔偿，废除租赁合同，这一切使得董事会成员付出了沉重的经济代价。

【如梦初醒】

大多数企业家都经历过网络公司急剧发展的时期，不少投资者进入网络公司后，将数以亿计的美元倾注进去，企业迅速得到扩展。当金融泡沫最终破灭，许

多公司无法支撑自身庞大的日常开支，如果没有做出迅速调整，最终就会落入火坑。面对困境有两种选择，要么带上钱撤出，要么留下。基尔斯图克选择了后者，继续为自己选择的事业进行奋斗，虽然，不如意还在上演。也许企业家在面临选择的时候放弃并不是缺乏勇气的表现，而往往是“退一步海阔天空”。

【大家点化】

无能的管理者是企业的杀手，而且是职业杀手，在讨论一项决策时，你要清楚地约定足够的限制条件，因为通用电气是一个全球企业，任何一个小的失误都可能造成严重的后果，甚至让你扮演杀手角色。

——杰克·韦尔奇

084. 德雷克·哈普
——如饥似渴求风投

【英雄留名】德雷克·哈普

【光辉岁月】

德雷克·哈普的罗技科普公司成立于 1997 年，有雇员 60 人，公司提供电脑安全服务，年收益600 万美元。

【败走麦城】

罗技科普公司拥有非常好的科技产品，但苦于找不到风险投资公司为其投资，最终在 2001 年不得不出售。

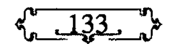
【如梦初醒】

知识经济正向我们走来，我们非常需要风险投资。尤其是科技型企业更需要风险投资来整合资源，让企业迅速的发展。德雷克·哈普没能在企业最需要资金的时候而引来风险投资，致使公司的发展受到了限制。

在风险投资者的眼中，企业成功的条件包括以下几点。

①有较高素质的企业领导者。他必须有献身精神，有决策能力，有信心，有勇气，思路清晰，待人诚恳，有出色的领导水平，并能激励下属为同一目标而努力工作。

②有资金支持。任何没有资金支持的企业都只能是空想。这个资金可以是来自多方面的，例如贷款等。



③有既有远见又符合实际的企业经营计划。这个计划要阐明创办企业的价值，明确企业的发展目标和发展趋势，明确企业的市场和顾客，明确企业的优势和劣势，同时指明创办或发展企业所缺少的资金。

④有经营管理的经验和能力，有技术和营销人员配备均衡的管理队伍，有能高效运转的组织机构。

⑤有市场需求或有潜在市场需求的新产品、新技术。有需求，就会有顾客；有顾客，就会有市场；有市场，就有了企业发展的空间。

相信将这五点表现出来，定会受到风险公司的青睐。

【大家点化】

我从 11 岁开始就在做资金分配这个工作，一直到现在都是如此。

——沃伦·巴菲特

开始存钱并及早投资，这是最早得养成的好习惯。

——沃伦·巴菲特

085. 纳赛尔·阿尔·卡拉菲

——学会打开“钱匣子”

【英雄留名】纳赛尔·阿尔·卡拉菲

【光辉岁月】

1943 年，纳赛尔·阿尔·卡拉菲出生在一个传统的商业世家。父亲老胡拉菲培养了纳赛尔·阿尔·卡拉菲商业方面的才华。

1962 年，纳赛尔·阿尔·卡拉菲取得英国利物浦大学工商管理学位，与父亲和哥哥、弟弟一起组成了“胡拉菲集团”，正式步入建筑业。

【败走麦城】

步入建筑业后，直接摆在纳赛尔·阿尔·卡拉菲面前的难题就是向银行贷款，因为建筑业需要大量资金去囤积建筑材料。但是他一家人都不善于跟银行打交道，无论是谁，每次都是无功而返。在资金借贷不成的前提下，建筑公司的工程必然受到严重影响，因此胡拉菲集团的损失可想而知。

【如梦初醒】

私营公司创业者在事业发展的不同阶段，实际上都对银行融资抱有不同的期

望。中小公司要想在企业发展的过程中得到银行的支持，就要学会跟银行打交道。

(1)既不要高估，也不能低估融资难度。

有些私营公司常常低估融资的难度，对出现在面前的个别资金方期望过大，也往往以为靠企业主与银行内部管理人员的私人小圈子就可以拿到资金。这种认识是错误的，往往会赔了夫人又折兵。

当然，在实际生活中还有另外一种极端，就是过高估计融资难度，片面地只依靠自身积累和商业信用发展业务，对银行融资的烦琐手续和要求存在恐惧，错失了企业高速发展的好机遇。这两种态度都是不对的。商业银行也是企业，也有发展业务的需求，只要符合银行的信贷政策和要求，银行就不会以企业大小来作为衡量贷与不贷的标准。

(2)把企业及公司业务清晰地展示在投资者面前。

有的私营公司融资时只想到要钱，一些基本的工作也没有及时去做。有的没有经会计师事务所审核的会计年度报告，甚至没有建立规范的会计账务；有的没有办理贷款卡，或者贷款卡没有年审过；有的产权关系不清，资产权属不明；有的关联交易连自己都说不清楚，等等，不一而足。其实要想取得银行的支持，中小公司需要注意规范会计行为，理清企业的产权关系、资产权属关系、关联企业间的关系，把企业及公司业务清晰地展示在投资者面前，让投资者放心。

(3)注意建立和谐的银企关系。

虽然原则上企业可向任一家银行提出融资申请，但实际上银行对于原本就不在该行往来的客户承办贷款的意愿却都颇低。这种状况其实是不难理解的，因为若是银行自己的客户，则银行不仅可以清楚掌握该客户的进出往来状况，对于其公司的现况、发展与资金用途等都能从其过去的往来纪录中推敲断定。但若是对于从未往来过的新客户而言，贷款风险无疑升高了许多。所以，若你的企业真有贷款需求，请先从自己有往来的银行接触洽商。而且在没有贷款需求的时候，就应注意与往来银行的营业人员、业务人员建立起和谐的人脉关系，甚至可以请银行专业人员为企业做融资辅导。以后，向该银行申请贷款或办理其他业务就顺理成章了。

(4)避免过度包装或不包装。

有些私营公司为了融资，不惜一切代价粉饰财务报表，甚至造假，财务数据脱离了公司的基本经营状况。有些私营公司认为自己经营效益好，应该很容易取得融资，不愿意化时间及精力去包装公司，不知道银行看重的不止是公司短期的利润，公司的长期发展前景及公司面临的风险才是资金方更为重视的方面。

最重要的，融资要有长期规划，避免临时抱佛脚。多数中小公司都是在公司面临资金困难时才想到去融资，而不了解资本的本性。资本的本性是逐利，不是救急，更不是慈善。公司在正常经营时就应该考虑融资策略，和资金方建立广泛联系。

【大家点化】

我不关心宏观的经济形势。在投资领域，你最希望做到的应该是搞清楚那些重要的，并且是可以搞懂的东西。

——沃伦·巴菲特

086. 阿齐姆·普莱姆基
——生产的产品白送人

【英雄留名】 阿齐姆·普莱姆基

【光辉岁月】

1966年，阿齐姆·普莱姆基从父亲手里接过了祖业——价值200万美元的食用油公司。除了继续生产食用植物油外，普莱姆基逐渐扩大了供货品种，并大力推销自己的产品。

【败走麦城】

普莱姆基只顾把产品推销出去却忽视了回款问题，导致一些客户欠账不还或直接进了一批货后就消失得无影无踪。在市场竞争异常激烈的状态下，普莱姆基的资金没法正常回笼，就导致了公司的倒闭，他只得转行重新创业。

【如梦初醒】

通常情况下,应收账款的形成与公司赊销政策密切相关，其规模往往与销售收入正相关,即销售收入增长将引起应收账款规模的增长。公司信用政策过于宽松,导致应收账款规模迅速扩大,一旦货款不能回笼,公司就将陷入“账面利润多多,账户资金空空”的虚假繁荣的窘境,公司会计利润将大打折扣。如果控制不力,公司的利润将被大量的呆账和死账消耗殆尽。

要防止这种情况的发生，就要做好以下几个方面。

(1)进货情况。

主要是进货的时间、频率及数量，如果客户在淡季多次大批量进货，显然是不正常之举。

(2)销售方式。

注意客户有无恶意窜货跨区域销售、“放血”削价抛售、“跳楼”清仓甩卖等行为。

(3)人事变动机构调整。

主要是指原来负责对口工作的相关人员调离或组织机构撤销。一旦有变动或调整，务必要求客户办妥移交手续，最好是以企业法人身份作出货款确认工作，以防“赖账”现象发生。

(4)付款时间。

如果一向按时足额付款的客户一再要求延长付款时间或分批支付货款，其中必有蹊跷。

(5)经营方向。

实力本来就不济的客户突然转向投资或兼营其他行业，在财力和人力上必然勉强。如果他失败了，本公司很可能就成为他倒账的对象。

此外，不可抗力的因素，如政府要求大面积地拆迁以致客户不得不停业，同样可能导致呆账死账产生。

公司在把客户当“上帝”一样敬的同时，也要把他当“贼”一样地防，时刻关注一切异常情况，如人事调整、机构变革、经营转向、场地迁拆，甚至关闭、倒闭、破产的先兆等，一有风吹草动，立马开展跟进工作，防患于未然，杜绝呆账、死账的出现，以减少不必要的货款流失。

【大家点化】

赚不赚钱，客户最后付款给你才算数。

——郭台铭

一味讨好客户而不坚守经营原则，反而得不到顾客的信赖。

——松下幸之助

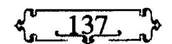
087. 杰夫·霍金斯
——权宜之计难长久

【英雄留名】杰夫·霍金斯

【光辉岁月】

1987年，霍金斯发明了一个被他称之为“PalmPrint”的手写辨认系统。霍金斯于1992年1月在硅谷注册成立了Palm Computing公司。他的目标只有一个，设计出一个轻巧灵便而又富有人性化的随身电脑。

1996年4月，霍金斯的Palm Computing公司正式推出了名为“Pilot”的PDA(便携式电脑)产品，上市后18个月内卖出了100万台，打破了电器史上彩电与录放影机的畅销纪录。霍金斯用自己的实力把掌上电脑由投资陷阱开发成十几亿美元的市场，不禁引人刮目相看。



【败走麦城】

霍金斯的 PDA 产品成功了，但由于公司陷入资金上的困境，只得被 US Robotics 公司并购，后来又随 US Robotics 被 3Com 公司并购。1998 年 7 月，霍金斯提出将 Palm 公司从总公司中独立出去，但遭到 3Com 公司的拒绝，他只得放弃自己亲手创立的公司，另起炉灶。

【如梦初醒】

霍金斯在产品开发和市场把握上成功了，却在资金链条上出了问题。这种教训是异常深刻的。在创业过程中，只有保持稳定的现金流，企业才能安全运行。

而一旦现金流出现问题，首先要找到短期解决问题的措施，然后再寻找永久解决问题的策略。下面是几项解决现金流的措施。

①从过期账款开刀，收回应收账款；

②向愿意立即付款的客户提供适量的折扣；

③处理存货；

④出售非必需的资产；

⑤贷款；

⑥寻找合作者；

⑦将私人资产作为抵押以借入所需的现金。

需要注意的是，在做出如此极端的决定以前，应该多加斟酌并谨慎从事。如果前景依然很不明朗，则保存私人资产将是明智的。

【大家点化】

我们必须赚钱，但我们要赚的是长期的钱。这也意味着我们必须不断投资在研究发展及服务上。

——盛田昭夫

088. 罗纳尔多
——太不专业的商人

【英雄留名】罗纳尔多

【光辉岁月】

罗纳尔多在球场上的风采可以说是老少皆知，不但被人称为球场上的“外星人”，而且还被人冠以“恐怖分子”的美名。罗纳尔多近年来对商业产生了浓厚的

兴趣。于是他在里约市中心独资开了一家名叫“R9”的酒吧夜总会，开业时倒是挺红火，对于这个墙上挂满了罗纳尔多纪念品、照片还有球衣的休闲场所，很多人都愿意来看看。

【败走麦城】

然而 R9 酒吧开业才不过两年多的光景就关门大吉了，罗纳尔多的经商能力备受人们质疑。

【如梦初醒】

原来有这么一个规律，如果罗纳尔多本人在酒吧里，这里就挤满了人，都等着他的签名合影；如果他在国外，酒吧就门可罗雀，没有生意。这些球迷平时都看罗纳尔多个人网站的消息，并可以闻风而动。但问题是罗纳尔多在状态正常时一年只能在故乡待两三个星期，这如何能保证客源呢？现在 R9 酒吧已经被迫关门，因为两年来这里赚的钱还不够支付跑堂工资，还得靠罗纳尔多为移动电话、网络公司做广告来补贴。

【大家点化】

成就一番伟业的唯一途径是热爱自己的事业，如果你没有找到让自己热爱的事业，继续寻找。

——史蒂夫·乔布斯

投资的前提是你必须选择你所熟悉并深深喜欢的行业，这样才能带给你激情和勇气。

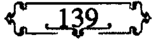
——沃伦·巴菲特

089. 王勇追
——学会防患于未然

【英雄留名】王勇追

【光辉岁月】

王勇追当初在湖南湘潭以修彩电起家，后来发展成为湘潭市希凯实业总公司，旗下辖影碟租赁、家电售卖、旧家电市场三大业务，而且三大业务互联互通，互相促进，生意红火。一直到 1996 年以前，王勇追的一切事业都显得顺风顺水，成为湘潭一方有名的能人和富人。



【败走麦城】

1996年，王勇追寻思开拓一些新的业务，他的妻子向他提出，现在不少媒体天天都刊登招商代理的广告，做代理不需要多少资金的投入，只需要一块较大一些的场地，因为代理大多以提供样品和垫货的方式进行。王勇追一听有道理，而且他也有一个想法，想将旗下的业务集中在一起。他找来找去，找到了位于湘潭市中心的北斗商场。他想将北斗商场盘下来，这样一方面可以做音像、家电业务，另一方面可以开一个代理商场，他连商场的名字都想好了，就叫“新、奇、特”。

北斗商场估价400万元，原来的业主主要是从银行贷款，同时拖欠了一部分开发商的款项，由于贷款和拖欠开发商的款项都没有还清，所以，商场的真正主人，其实是银行和开发商。经协商，银行同意对王勇追转贷，同时有一家银行同意凭购楼合同，对王勇追追加贷款50万元，开发商方面也同意王勇追分期付款。

按王勇追的估计，首期支付200万元，银行转贷120万元，剩下80万元3个月内付清，问题不大，加上另外一家银行同意追加的50万元贷款，更有把握。王勇追为筹集首期付款，开始从公司的音像和家电业务抽调资金。3个月后，他将首期200万元资金凑齐交给银行，希凯、银行、开发商三方签订合同。剩下3个月，他将交齐另外80万元。

湘潭是个小地方，虽然希凯的业务一直以来都不错，但收入也有限。王勇追与银行、开发商签合同时，希凯店中商品大概值700万元，但其中一半为供应商赊销，只有一半为王勇追自有。王勇追为筹集首笔楼款，从公司大量抽调资金，使公司后继乏力，商品卖一件少一件，经营状况每况愈下。

【如梦初醒】

这时候原先答应凭购楼合同为他追加50万贷款的那家银行也不肯贷款给他了，但他们答应，只要王勇追先还他们50万元的贷款，就可以再另外放一笔贷款给他。王勇追病急乱投医，竟以全部库存商品为抵押，找高利贷借了50万元还给他们。

按王勇追的想法：先把50万元还给这家银行，这家银行再放一笔贷款给他，他用这笔贷款再还高利贷，这样他就可以“打一个时间差”。没想到这一个“时间差”一下子把他自己给“打”了进去。那家银行在收到他的50万元还款后，立刻变了脸，原先的承诺统统作废。而“高利贷”看他过了时间还不上钱，一下子就将他价值300万元的商品全部拉走了。这时北斗商场的开发商也找上门来，告诉他如果过了3个月他还还不上款，就将按日收取他的租金。希凯其他几家商店的房东也来找他索取租金，供货商听到情况，又要他立即结款。王勇追一下陷入了水深火热之中。

【大家点化】

企业一旦面临“蛇吞象”的选择，由此可导致瞬间的壮大，但同时也可能消化不良而导致衰败，关键在于你的勇气，更重要的是认清自身的实力。

——孙正义

我对自己的直觉特别有信心，几乎所有的投资决定都是来自于自己的直觉，但这一切的前提是给自己留好退路。

——沃伦·巴菲特

090. 格雷格·莱文
——打出糟糕的曲线球

【英雄留名】 格雷格·莱文

【光辉岁月】

1995 年，当时所有厂家所生产的棒球帽的帽边都是平的，人们在购买了棒球帽后需要用手把帽边弄弯。格雷格·莱文看到了这个商机，独创了一种新的技术让人们在不戴棒球帽的时候，帽子的边缘会自动变弯。这个创意成就了完美曲线公司。

【败走麦城】

完美曲线公司的业务 30%都是依靠一家棒球帽连锁店，但连锁店突然破产倒闭，让完美曲线的货物大量积压无处销售。

【如梦初醒】

公司的最大客户遭遇了破产，导致欠下公司的 10 万美元的债务也无处索取。公司不能履行银行的贷款协议，银行反过来催换贷款，并取消了公司的信用额度。莱文值得吸取的教训就是：不要把你的大部分业务与一家银行维系在一起，这样的做法是不明智的。在公司的发展过程中难免会遇到资金的问题，而如果把自身与一家银行维系在一起，一旦银行知道公司的现状，难免会在背后捅上一刀。资金的问题是通过“拆东墙补西墙”这种理想的方式来解决，但前提是你与多家银行合作，这样才能够保证资金的正常运作。商场没有永远的朋友，只有永恒的利益，不要认为过河拆桥这样的事不会发生在你身上。“狡兔三窟”才得以生存，企业也同样需要给自己留条后路，不至于在遇到过河拆桥时而走投无路。

【大家点化】

你时刻会面临艰难、失败和痛苦，但你必须好好干。

——亨利·福特

091. 李途纯

——一张协议引来资金链断裂

【英雄留名】李途纯

【光辉岁月】

李途纯1958年出生于湖南临湘一个普通的农民家庭，1990年只身南下深圳，一边打工一边开始了自己创业的梦想。他先是给一位做粮油生意的老板做销售，接着靠做毛泽东诞辰百年的挂历，挣到了第一桶金约两百万元，便开始四处投资，做花花公子代理，开书店、酒店、录像厅等。也就在那段时期，李途纯发现乳酸菌饮料行业有着很好的市场前景。1996年，李途纯回到湖南株洲，建立起了太子牛奶厂(太子奶集团的前身)，并挖来上世纪80年代末期乳酸菌饮料行业明星企业"活力宝"的总工盛延岭与自己一同白手起家。

"太子奶"凭借优良的品质和良好的信誉赢得了市场、赢得了经销商的尊敬，开始在中国乳制品市场——这一世界上潜力最大的牛奶消费市场爆发出强大的生命力，迅速扩张并很快成为国内乳酸菌奶制品的龙头老大。据统计，太子奶10年销售共超过50亿元，响当当的"太子奶"品牌已成为国内乳品行业的一笔无形财富。太子奶凭借其强大的品牌效应，迅速在全国29个省、市、自治区，260个大中城市和3000多个县建立了经销网络，并形成了5个行政区、4条铁路路线、5大生产基地、长江黄河沿线纵横连块的全国营销网络。

【败走麦城】

2007年，太子奶开始陷入资金链断裂危机，2008年11月，沸沸扬扬闹了一年的太子奶资金链问题终于落下帷幕。太子奶集团官方声明确认，太子奶创始人李途纯与太子奶集团其余股东于11月21日达成协议，后者共同向太子奶集团增加投资，化解资金危机。至此，李途纯退出太子奶集团权力核心。亲手创立了一个乳业帝国的"开国之君"何以如此惨淡收场呢?

【如梦初醒】

"危机的出现，有多方面的原因，但必须承认，决策者犯下了一些严重的战略错

误。"太子奶方面某高层人士开始反思。在他看来,过快的扩张成为太子奶资金紧张的重要原因。但他同时强调,扩张实际上也是一种战略布局,但因为对银根紧缩的判断不准,所以反而成了一种拖累。

然而,李途纯败北的最直接原因却是因为一份协议。早在2007年初,高盛、英联以及摩根斯坦利联合注资太子奶集团7300万美元之际,已暗含对李途纯不利的条件:在收到7300万美元注资后的前3年,如果太子奶集团业绩增长超过50%,就可调整(降低)对方股权;如完不成30%的业绩增长,李途纯将会失去控股权。

就这样,缺乏足够风险监控,令太子奶最终成为外资侵吞的对象。

【大家点化】

如果我不能解雇任何人,实际上我不愿意解雇任何人,那么我怎样才能灌输危机意识?我怎样才能说服人们如果不发生变化,我们的公司就会慢慢走向衰败?

——松下幸之助

092. 何伯权

——别让库存拖死

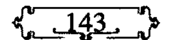
【英雄留名】何伯权

【光辉岁月】

何伯权带领一群年轻人不但将一个名不见经传的地方小品牌培育成中国著名的食品饮料品牌,而且还创造了业内广为传颂的乐百氏奇迹———1989年租用乐百氏商标创业;1992年在北大征名组建今日集团;1994年购买马俊仁"生命核能"配方并于同年拍卖产品经销权,1997年收购广州乐百氏,由商标租用者变为拥有者。

【败走麦城】

1997年何伯权决意从果冻市场分一杯羹。8月份乐百氏果冻上市初期市场反应果真热烈,销售渠道一片急呼:要货!要货!1998年春节前后,市场似乎到了疯狂的顶峰,一个省区往往几十个车皮地要货。何伯权头脑发热了,马上扩大产能,生产线从2条增加到4条、6条、8条。等生产线上的48台机器全部安装完毕投产之时,终端却突然全面宣告滞销!原有的乐百氏果冻全拥挤在渠道里,并没有到消费者手中。正常的资金周转没能形成,乐百氏很快掉进了甜蜜的"果冻漩涡",市场迅速垮掉。数亿资金,血本无归。



【如梦初醒】

乐百氏果冻之败，败在“信息逐级放大”效应导致的库存积压上。实际上库存积压问题是许多生产型公司面临的重要问题。如果这个问题没有引起高度重视，库存积压就可能会把公司拖垮。因此，一定要组织有关人员确定安全库存，帮助公司适时调整库存,以增加商业机会,合理利用资金。

(1)选择库存商品少的行业。

一般来说，进行投资创业千万不要选择需要库存商品多的行业，有些购销公司需要大量的库存商品，这样资金周转必然缓慢，市场一有波动，公司必然会运转不灵，从而陷入倒闭困境，所以应该开一个库存少的企业，这样就可以将材料尽可能快地卖出，资金回收率就高。

(2)存货数据和调整的必要性。

私营公司必须指定专门机构或专人负责检查存货情况，并且进行必要的调整。如果销售量上升，要根据存货数据检查各部门、各种产品的存货是否充裕。如果销售下降，要根据存货数据检查这是全私营公司的普遍现象，还是个别部门的问题。如果导致下降是个别部门的问题，那么普遍压缩库存就是危险的。

(3)按需生产,防止新的积压。

“按需生产”正在成为一股不可阻挡的潮流。在市场经济中，公司的生产是根据市场变化决定的，也就是说，私营公司根据市场中产品的销售状况，即可以知道整个行业供给能力。在上一年度有大量库存的情况下，私营公司一定要按需生产,以防止新的积压。

【大家点化】

我们是通过当期财务报表信息（净利润的好坏消息）来预测未来盈利能力，并以此一步步地阐述决策的过程。然后，再通过盈利能力进一步预测未来投资收益，以达到投资者的最终目的。

——诺兰·布什内尔

093. 陶寿龙
——“过江龙”的搁浅

【英雄留名】陶寿龙

【光辉岁月】

江龙控股的起家颇具传奇，董事长夫妇来自江苏，夫妻二人于2000年来到绍

兴县。董事长陶寿龙当时只是绍兴县某工厂的一个外贸业务员，但是敏于思考，对资金的运作很有想法。

妻子严琪也就是后来江龙控股的总裁，行事泼辣，在贸易开拓上颇有一手。尤其是在中东地区，从事纺织业贸易的客商几乎都知道，有位头发长过腰际的中国女人做生意和喝酒都很厉害。

两人几乎在三四年间神奇地树起了江龙的牌子，并于2006年9月在新加坡上市，股票名为“中国印染”。根据公开资料显示：这是一个集纺织、印染、服装、贸易为一体的大型纺织企业，拥有总资产22亿元，员工4000多人，2007年销售额为20亿元。

【败走麦城】

2008年10月3日，陶寿龙夫妇在把手机留给秘书之后神秘失踪。

目前可以证实的是，江龙欠银行贷款为12亿，而这些贷款全部由当地规模相近的企业提供担保。这些企业全部都是当地的龙头企业。

江龙出事，这些担保巨资的企业也即刻陷入了困境。企业领导人失踪，一定是经营管理上出现重大问题，正常经营无以为继，背后的原因值得探讨。

【如梦初醒】

陶寿龙的失败，还是出在资金链上。几年来，江龙公司的发展还是比较稳健的，思路也还清晰。

从2007年开始，公司开始了“坯布超市”等一系列比较前瞻的做法，还投入2亿引进11条先进的进口特宽幅生产线，这些生产线一旦全部投产，江龙将成为全球最大的家纺特宽幅印花生产基地。这也是江龙预备在纳斯达克上市的最大亮点。

公司融资部相关人士说，正是预备上市，公司把所有资金孤注一掷，抽调了各子公司的流动资金，对正常生产造成了不可估量的影响。还有就是2007年年底，银根紧缩，银行收回了1个多亿的贷款。

更可怕的是，江龙在资金内外交困的情况下，求助的是民间借贷。从2007年下半年开始，公司高层均出面联系民间借贷。

企业不能盲目求大求全，而要走专业化道路。十几年来，中国企业家在认识上似乎存在着一个巨大的误区——我一定要做中国、甚至世界的行业第一。于是，盲目地、不惜成本地扩大生产规模、经营领域，连不熟悉的领域也进。

殊不知，规模在短期内是可以扩大的，但管理却不一定能跟上，管理跟不上，成本就上去了，而效率自然就下来了，利润也会摊薄。这样的企业想不出问题都难。而且，辩证地说，大有大的好处，小有小的优点。我们都知道，船小好掉头。企业大小不是问题，关键是企业要有盈利的能力和抵御内外部风险的能力。正如人的成长，企业由小到大，也需要一个成长过程，不能拔苗助长，急于求成。违反规律，必须是要受到惩罚的。



【大家点化】

高瞻远瞩的第一技巧就是思考未来。你会认为这根本不是什么了不起的技巧，但是高级管理人员显然很少思考未来。相反，我们总是疲于应付眼前的事物，身陷于当前琐事的泥沼。

——罗伯特·默多克

094. 段恒中

——领导人别做“事后诸葛亮”

【英雄留名】段恒中

【光辉岁月】

旭日集团的前身是冀州供销社，在旭日集团成立两年前，段恒中接任供销社主任一职。在段恒中的努力下，1993年，供销社成立了旭日集团，作为集团总裁的段恒中经过考察，毅然大胆投入3000多万元做起了冰茶饮料，当年即获得几百万元的回报。

1995年，旭日升冰茶销售额达5000万元。旭日升像一颗冉冉升起的太阳，销售额曾经高达30个亿、一度占据茶饮料市场70%市场份额、品牌价值160多亿。

【败走麦城】

谁会想到，这样一个响当当的品牌和这样一个庞大的集团竟然会突然消失在人们的视野中，以至于后来受债务等原因被人诉诸法庭。2004年5月21日，河北省拍卖总行拍卖河北旭日集团在民生银行河北分行部分不良贷款抵押物，至此，旭日升集团彻底土崩瓦解。

【如梦初醒】

旭日升集团的迅速衰败原因很多，主要涉及以下几个方面。

(1)销售体制落后。

脱胎于供销体系的旭日集团，在“大好形势”的鼓舞下，几乎在一夜之间就在全国各地铺开了一张销售大网，而设在各地的分公司成了大小诸侯，集团总部根本鞭长莫及、无力控制，公司只能依赖回款来考核业务员和经销商。这种方式在业内看来无可厚非，但回款应该是建立在良性销售行为上的。可旭日升却是自己和自己玩起了销售游戏。

为了达到考核要求，销售业务员往往与经销商谈妥，只要经销商及时回款，就可以给予更高的返利条件。这样就造成不同地区的经销商可以拿到不同的产品

价格，各地区的销售政策也不同，冲货（超出规定区域降价销货）现象泛滥的情形。

(2)管理混乱。

旭日集团在银行的贷款，除了用于包括广告投入、生产、原料采购、员工工资等在内的企业的正常经营以外，还有大部分算不出账。由于管理混乱，无论是在企业宣传上、还是请客送礼搞公关上，都造成了惊人的浪费。

(3)盲目扩张。

一个企业如果没有多少资本或者资金的积累，要想获得更长远的发展，只有借助于银行的借贷。走上这条路的企业，往往会寄托于银行借贷链的坚固与恒久。也正因如此，银行提供的资金流如果突然卡断，就能够让其陡然之间沦陷困境。

(4)核心竞争力丧失。

就在“旭日升”独占冰茶市场之时，康师傅、娃哈哈等对该市场觊觎已久的企业迅速推出冰茶系列产品要求“市场通吃”。客观上讲，旭日集团并不是眼睁睁看着困难，仅靠简单的贷款来维持企业的。为应对竞争对手的挤压，1999年旭日集团将官司打到了工商总局。尽管工商局裁定：“冰茶”为旭日升商标的特有名称，其他任何企业不得使用。但“无孔不入”的对手却在冰红茶、冰绿茶方面做起了文章，这不仅令旭日集团有口难言，而且由于冰红茶、冰绿茶的定位更准确，使得进一步蚕食旭日市场份额的速度加快，旭日升的核心竞争力则逐渐丧失。

(5)改革失效。

为改变公司困境，2001年下半年，旭日集团曾进行过激烈的变革。首先是花巨资引进高层人才，而当这些人才进入旭日集团并担任要职之后，新老团队的隔阂却日益加深。从国外回来的“洋领导”移植的成功模式在元老们那里碰壁，元老们经验性的决策在新人那里触礁。

【大家点化】

在长期管理与短期管理之间保持平衡是管理的实质。

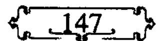
——杰克·韦尔奇

095. 乔治·罗伯茨
——断裂的“资金链”断送了企业前景

【英雄留名】乔治·罗伯茨

【光辉岁月】

早年，乔治·罗伯茨与亨利·克拉维斯成为好朋友。后来，他们一起创立了



KKR公司，正式把收购作为一种赢利的商业模式。多年来，他们在公司并购方面以四两拨千斤的智慧，完成了许多商业案例，在过去的30年当中，KKR累计完成了146项私募投资，交易总额超过了2630亿美元。

【败走麦城】

私募资金毕竟不是长远之计，完成多项收购后，以及收购的后续整合都需要资金的支持，但KKR的资金链已经出现了严重的断裂危机，如果再不能上市筹资的话，那乔治·罗伯茨只有眼睁睁看着KKR变成一个资金链崩裂的经典案例了。

【如梦初醒】

乔治·罗伯茨虽然善于收购，但却不善于对财务进行管理，如果管理得当，也就不会造成资金链的危机产生。

财务管理的核心内容就是研究公司对资金的筹集、计划、使用和分配。强化对资金的管理，需要在以下几个方面做好工作：

①加强资金的预算管理。对资金的预算不仅要控制支出，更重要的是使公司获得最佳生产率和获利率。通过对公司现金流量实施收支预算管理和资金预算管理，并通过资金的预算管理和资金动态管理，把握好资金的流量流向，在资金的运用中做到事前有规划、事中有控制和事后有分析。通过利用资金预算管理的手段，提高资金管理水平，最终实现公司的自我控制。对于资本预算管理，需要强调的是，合作是至关重要的前提条件，要充分注意做好不同职能部门成员之间、上下层管理人员之间的相互合作，确保预算方案有利于公司价值最大化的财务目标。

②为保证资金的高效周转，财务部门要对公司资金统一管理、集中调度、高效使用。进一步完善现有资金调度中心的资金统管形式，内部资金调用应模拟银行结算。

③协同公司用好资金，保证重点工程的需要，提高资金使用效率。资金调度中心要建立投资可行性研究决策机制，加强对资金的动态管理，树立资金的时间价值观念，帮助公司用好用活资金，加速资金周转，使资金的流量、流向都得到最合理的配置。

④在保障公司建设资金的供应时要紧密结合其特点，充分利用折旧资金来源，并配合投资的回收期进行银行贷款，降低资金的使用成本。

⑤对临时性流动资产主要运用临时性负债筹集资金满足其资金需要，对于永久性流动资产和固定资产则主要运用长期负债、自发性负债和权益资本满足其资金需要。

公司管理要以财务管理为中心，财务管理则要以资金管理为中心。

【大家点化】

很久以前我就学会了如何放手管理。你不能让自我成为障碍，成为一个高增长公司的唯一办法就是聘用在各自专业领域里比你更好、更聪明的人，使他们熟悉自己要做的事情，要随时接近他们，以便让他们不断听到你为他们设定方向，然后，你就可以走开了。

——约翰·钱伯斯

096. 雷沃·希尔基

——花钱如流水

【英雄留名】雷沃·希尔基

【光辉岁月】

雷沃·希尔基出生于一个贫穷的德国家庭。早年他靠在街头卖小货过活。德国战败后，东西两德分裂而行，西德的生产生活逐步改善。希尔基抓住机遇做了一名电视台的工人。后来他投资电影、电视，并买进大量的电影版权、及德国的各大电视台，建立起了著名的“雷沃·希尔基帝国”。

【败走麦城】

成为电影皇帝后，希尔基产生了对当时电影行业的控制欲，于是他疯狂购进电影版权，到后来他的手上大约有3000部电影。或许早期的电影投资让他赚了不少，这就让他有了一个致命的弱点：他从不计划着花钱。终于，当他那些质量参差不齐的电影整体受到观众冷落时，他的“雷沃·希尔基帝国”资金链发生了严重断裂，随时都可能崩塌。

【如梦初醒】

冤枉钱花了，却得不到利润回报，这是希尔基的致命伤。俗话说“借钱难，用钱更难”，公司要用好钱就要“把钱花在点子上”。这就要求公司的经营者在运用资金时，应随时注意根据各种资金的性质、结构和营运的需要，合理分配，使之能周转如流，避免风险，达到盈利的目的。

资金运用是事关公司存亡的十分重要的问题。

比如，公司在进行项目投资时，募集资金的支付须严格按照公司资金管理制度，履行使用审批手续。凡涉及每笔募集资金的支出，均应由公司有关部门提出资金使用计划，经主管经理签字后，报公司财务部门审核，由财务总监及总裁签

字批准后再办理付款手续。

中小型公司与大公司非常重要的一个区别就在于财务制度是否规范化上，原始积累时期的公司往往体现出“一言堂”的组织形式，在财务上，管理者往往公私不分。当公司面临管理升级的问题时，必然要进行产权分割，如何保护其他股东的利益将决定升级的目的否能很好地实现。建立规范透明（指对企业的股东）的财务制度，制定严密的资金使用流程，将体现出公司管理升级的决心。

【大家点化】

赚钱不是一件容易的事，把钱花出去却再容易不过了。

——李·艾克卡

我们可以教育孩子们把他们的钱积攒起来，不能不加考虑地乱花。但这并不是积极的方式，它并没有引导孩子学会安全有用的花销方式。教育孩子如何投资和使用钱，要比教育他们节约更好。

——亨利·福特

097. 萨利赫·卡米勒
——现金流的问题很严重

【英雄留名】萨利赫·卡米勒

【光辉岁月】

还在孩童时代，萨利赫·卡米勒就表现出了异于常人的经商天赋——很早的时候，他就在同伴之间展开一些小生意。毕业后，萨利赫·卡米勒获得了 MBA 学位。20 世纪 70 年代，卡米勒创建了“迪勒·依夫库”公司，从事承包生意。

【败走麦城】

卡米勒求成心切，为了拉到生意，他和一家公司签订了一个承包协议，但协议规定，只有工程全部完工的时候才能付给卡米勒全部工程款。卡米勒为了树立自己公司的形象，打开市场，于是就同意了。但当施工进行到三分之二进度时，卡米勒突然发现，自己没有现金了。如果工程停顿就会因耽误工期而赔钱，如果继续，上哪去弄那么多的钱呢？卡米勒心急如焚，工程只得停顿。

【如梦初醒】

卡米勒的问题不止存在于建筑业，更是存在于各个行业。公司在发展和通向

成功的道路上难免会遇到些财务问题，许多问题只是反映经营活动暂时的挫折，只要用心管理就能迅速克服。然而，有一类问题却特别具有威胁性，那就是可能遇到的现金流问题。

一劳永逸的解决方案最能令人满意，但如能找到短期解决现金流量问题的措施，不也能为问题的永久解决争得必要的时间吗？

【大家点化】

发展不忘稳健，稳健不忘发展。

——李嘉诚

098. 查尔斯·巴克

——广告也是“双刃剑”

【英雄留名】查尔斯·巴克

【光辉岁月】

巴克电器公司成立于1992年，经过几年发展，巴克电器成为一家连锁式销售企业，拥有50家连锁店面，通过构建良好的厂商关系，公司逐步形成了产品、价格、服务等竞争优势。

【败走麦城】

面对激烈的市场竞争，巴克电器采取了地毯式轰炸的广告营销策略，希望通过广告让产品深入人心，以此击败竞争对手。但事与愿违，地毯式的广告，让公司投入了巨大的资金，但收效甚微，致使资金短缺，无法将有限的资金投入到提高产品质量与研发新产品上。最终巴克电器没有被竞争对手打败，而是被自己投入巨资做的广告“打垮”了。

【如梦初醒】

现在的企业往往强调做广告做营销，很少听说要预防“广告杀手”。不做广告的企业做不大，这个道理人人都懂；做了广告的企业也许死得更快，这个现象却往往被人忽视了。巴克电器公司就是广告的牺牲品，这个惨痛的教训告诫我们要把握好产品销售与广告宣传的关系。

(1)曲解知名度与美誉度之败。

广告确实是促进销售必不可少的营销工具，但忽视了对整体品牌形象的塑造



就会使广告的效果大打折扣。企业积极参与公益活动就是在树立品牌的美誉度，消费者如水，可载舟亦可覆舟。

(2)产品自身之败。

那些数不胜数的战争依然在继续，但消费者已经成熟，不管你表演得多么热闹，消费者已经越发能冷静的透过层层迷雾、诱惑，看到事物的本质。你的概念再巧妙，诱人，若无优质的产品，也只能是得一时之利，很难长久。在复杂激烈的市场环境中，不仅是伪劣产品没有生存的空间，就算是质量过硬的好产品，若无差异性，陷入同质化泥潭，打再多的广告也很难在芸芸众生中脱颖而出。

(3)无战略规划之败。

现在经常见到很多企业的广告传播缺乏战略规划，产品上市猛打广告，结果当然是很快便销声匿迹。企业首要解决的是生存问题，尤其是要打市场的新产品，资金有限，此时应集中、聚焦力量。

(4)广告无销售力之败。

随着科技的发达，花巨资单纯追求华丽视觉效果或炫耀创意或故弄玄虚，让消费者一头雾水的广告越来越多，往往是中看不中用。还有一些广告创意高深，普通消费者不是创意大师或营销专家，能看懂你高深广告创意的有多少人？总之，研究消费者对产品最关注的是什么，将此定为传播的核心，再了解目标消费者的文化结构，以他们能理解并感兴趣的方式做广告，再发布到这一群体最关注的媒体上，才是实效的广告。

【大家点化】

如果仅靠广告牌、报刊、电视，今天吹，明天吹，能吹多久？今天骗，明天骗，能长久骗下去吗？

——吉田忠雄

第四章



盲目投资导致功败垂成

“钱不会自己下崽儿”，这是所有商人的共识。有了钱就要让它发挥最大的效应，来获取更大的利润。看准了，你把钱投进项目中去，它会像印钞机一样，成倍成倍地给你回报。但如若看不准，它就可能静悄悄地在你眼皮子底下玩起了蒸发。往水里扔块石头还能听见水声，而把你辛辛苦苦积累的金钱、财富扔到里面，你会听到什么？

099. 谢涵实

——冲动是魔鬼

【英雄留名】谢涵实

【光辉岁月】

谢涵实是印尼第二大富豪、阿斯特拉集团董事长谢建隆的长子，他从2.5万美元创业起家，10年间将旗下企业发展成为一个拥有10亿美元资产的大集团公司，是印尼20世纪80年代发展最迅速的新兴华人企业集团。

1979年，获得工商管理硕士学位的谢涵实在其父亲的支持下在南太平洋岛国瓦努阿图以2.5万美元注册资本，创办了苏玛国际银行有限公司，总部设在马尼拉。1980年，谢涵实动用150万美元在香港创建了苏玛国际金融有限公司。

1981年，他又以100万美元的价格收购了菲律宾一家国际金融公司，并注入资金280万美元进行运营。这样，谢涵实就建立了以菲、港为轴心的苏玛国际金融机构。1982年，他回师雅加达，开始建立苏玛集团公司。他最初投资150万美元与香港汇丰银行建立了华德利苏玛租赁有限公司。1983年，为了便于统一领导印尼国内外已创建的上述金融机构，他在雅加达组建了苏玛国际控股与投资公司，后易名为苏玛国际有限公司，正式形成苏玛集团。

1988年10月，印尼政府颁布了包括金融自由化在内的一揽子新经济政策，允许创建私营银行及扩展已组建的银行。谢涵实抓住这一机会，于同年收购了经营欠佳的印尼亚贡银行55%的股权。次年又全部收购了该银行，同时投入5000万美元资金进行改造，并易名为苏玛银行。

苏玛银行的创办，成了苏玛集团最主要的金融机构，也是向苏玛集团“源源输血”提供资金贷款的最重要渠道。

在建立了自己的金融网，获得了融资渠道之后，谢涵实的投资便近乎狂热，到1991年，苏玛集团属下的企业已达70个，总资产约20亿美元，经营领域涉及房地产、旅游、电子、服装、贸易、农业、建筑、矿产、机械等几十个行业；其分公司分布在印尼、马来西亚、新加坡、泰国、菲律宾、德国、澳大利亚、卢森堡、越南等国家和地区。谢涵实本人也被推崇为全印尼最有进取心的青年企业家，各界都认为他是其父经营的阿斯特拉集团最有希望的接班人。

【败走麦城】

应该说，苏玛集团能够在短短的几年间，迅速发展成为印尼举足轻重、实力

强劲的集团公司，与谢建隆掌权的阿斯特拉集团的鼎力支持是分不开的。

但是，谢涵实却不想这么平和的去接父亲的班，大志在胸的他注定不甘寂寞，他不想被父亲的荣光笼罩一生，所以他发誓要干出一番比自己的父亲更大的事业。

然而事实表明，这只能是谢涵实自己的黄粱一梦，他创立并全力打造的苏玛集团到1993年已是奄奄一息，谢涵实本人也很不情愿地成为一个扶不起来的阿斗。

【如梦初醒】

谢涵实是靠投机和父亲的阿斯特拉集团的大量贷款来维持他那庞大的事业的。创业的一帆风顺使他产生了一种特殊的优越感和自命不凡，他认为自己具有超过其父及其他企业家的才能。

在这种思想及“雄心”指导下，谢涵实变成了名符其实的“投资狂”。他既无周密的计划和安排，也不考虑资金信贷及偿还债务的能力等问题，而是采取了“投资、投资、再投资”、“扩展、扩展、再扩展”的强烈进攻性行动，以高于市场价格一倍或更多的价格去投资购买房地产、酒家、农场及工厂。

贷款对他来说实在是太容易得到了。末了他甚至以2000美元、2500美元的价格去购买用1000美元即可买到的雅加达黄金地段的地皮，用数千万美元的高价购买巴厘岛设施落后而又毫无经济效益可言的房地产及酒店等。

谢涵实只知道投资与扩大，他看中的只是自己所辖企业的数量和规模，而根本不考虑这些企业如何管理、如何运转或干些什么。为此，他曾私下里对人说：“我不能停下来，停下来就是我的失败；我也不能过分地思考，过分地思考会使我优柔寡断。”到后来，苏玛集团3.5亿美元的债务中，有3亿美元就是用在购买这一类房地产上的。这种盲目投资使巨额活钱变成了死钱，造成苏玛集团经营亏空，从而无法偿还到期的债款。

1990年初，苏玛集团资金周转不灵及庞大的债务危机已经完全暴露出来了。这时，该集团的债务已高达3.3亿美元。1990年底，该集团由于印尼政府实施信贷紧缩政策等原因，已亏损3.5亿美元。苏玛集团及苏玛银行的经营和账目非常混乱，损失严重，威信扫地，几乎到了难以维持的困境。

在这种情况下，谢涵实不但不从中吸取教训，反而变本加厉地继续大量投资收购房地产及扩展企业。到1991年底，苏玛集团担负的债务已高达6.54亿美元。万般无奈之下，谢建隆只好撤去谢涵实在苏玛集团的主要领导职务，亲自出马担任苏玛集团董事长，并注入3.5亿美元的资金来解救苏玛集团。

但是，到1992年底，苏玛集团的坏账已达9亿美元，谢建隆注入上述资金后，仍有5.5亿美元的呆账无法解决。谢建隆只好将其家族在阿斯特拉集团的股票抵押给有关银行，筹措现款偿付到期贷款。1992年11月12日，由于苏玛银行拖欠的债务仍有4000万美元，而被印尼中央银行下令无限期停止参加支票票据交割，苏玛银行总行、100多家分行及办事处必须立即停止营业。



消息一公布，立即在印尼社会引起了巨大震动。特别是苏玛银行的数十万名中小存款储户在各地苏玛银行前要求挤兑，掀起了大量提取存款的狂潮。为了应付这一局面，谢建隆决定最后再充当一次“救火队员”，将其尚拥有的阿斯特拉集团1.28亿股票中的1.08亿股出售转让，以所得来偿还给苏玛银行的储户。

但是直到1992年12月13日，经过一个多月的时间，这笔转让股票的协商谈判始终无法通过错综复杂的幕后交易解决。到了1993年初，印尼政府终于吊销了苏玛银行的营业执照，苏玛银行惨遭倒闭，而苏玛集团也变得奄奄一息了。

结果，谢涵实的非理性投资不仅害了苏玛集团，也害了阿斯特拉集团。苏玛银行倒闭后，谢建隆被迫出售转让其所剩的1.28亿股中的1.08亿股票用来还债。因此，谢建隆家族在阿斯特拉集团中的股权从76%降到了8.2%，仅剩2000万股。谢建隆近40年来苦心经营的在阿斯特拉集团中的地位和控股权已完全丧失。他已不能再担任该集团的董事长，只能成为一般的股东。这样，谢家奋斗几十年创下的基业朝夕间被完全荡尽。

苏玛集团也在历经令人瞠目的迅猛扩展后，又令人费解地如泡沫般消失了。这件事在印尼经济界、企业界，特别是在华人圈影响极大，它给人们的教训是十分深刻的。私营公司往往更应该采取“积木式”的成长战略，每搭建一块积木都是扎扎实实，而不是通过一步到位的资本运作来提升企业竞争力。

【大家点化】

基于某些不可理解的原因，投资人往往被一些企业将来可能带来的好处的假象迷惑，而忽略了企业现状。

——沃伦·巴菲特

一个杰出企业的经济状况是完全不同于那些二流企业的，如果能买到某家杰出企业，相对于二流企业的静态价值，杰出企业会有扩张价值，其扩张价值最终会使股市带动股票价格。

——沃伦·巴菲特

100. 彼得·麦克卡隆
——“卡隆”时代的匆匆消逝

【英雄留名】 彼得·麦克卡隆

【光辉岁月】

美国施乐公司是目前世界上生产打印机和复印机的王牌企业，“施乐”品牌

也经历了几十年的发展而享誉世界。但施乐公司的发展历程却充满了波折。在这波折中有一个关键人物不得不提，他就是彼得·麦克卡隆。

彼得·麦克卡隆毕业于哈佛大学，是该校名副其实的高材生。大学毕业后的他立志要成为一名一流的企业家。1968 年，经过多年的创业努力，麦克卡隆接替威尔逊成为施乐新的 CEO，从而开创了著名的“卡隆时代”。

麦克卡隆在加入施乐后不是坐在领袖的位置上运筹帷幄，而是一直工作在销售第一线。在他看来，任何市场的变化都是一次机会，而机会所要求的并不仅仅是被动反应，更包括主动出击。

【败走麦城】

1968 年，施乐的销售额达到 11 亿美元，纯利润达到 1.38 亿美元。强大的财务实力使得麦克卡隆决定用收购的方式加速施乐的电脑化过程。从专注于商业数据处理的数据科学系统公司（SDS）、生产轮式印刷机的戴柏洛系统公司、生产电脑硬盘的世纪数据系统公司到生产软盘驱动器的舒加特联合公司、生产测绘印刷机的凡赛泰克公司和生产军用复杂电子光学仪器的 EOS 公司，大规模的收购除了让施乐耗费了大量资金外，并没有一家是与麦克卡隆的宏图有关联的。最失败的收购是 SDS 公司，当施乐决定用 9 亿美元收购这家公司时，它的年利润只有 1000 万美元。若干年后，SDS 的前任总裁在谈及这次收购时说：“我们把一匹快要倒地的死马卖给了施乐。”

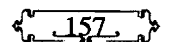
大肆的收购导致施乐公司损失了大量金钱和时间，更重要的是众多优秀的人才因为无法忍受公司内部的斗争而选择离开。受到影响的产品之一就是奥托电脑，当 IBM 与苹果公司的个人电脑大举开拓市场的时候，施乐公司却因为人员与资金的双重原因，难以抵抗强大竞争对手的攻击，不得不撤出市场。而麦克卡隆的“彼得大帝”梦想也随之烟消云散，不得不黯然离去。

【如梦初醒】

麦克卡隆的失败因扩张收购导致，其实施乐之所以会受到重大挫折，是因为麦克卡隆在扩张的进程中忽视了公司文化的传承和嫁接。麦克卡隆当初用“信息建筑”表明他所设想的施乐的发展方向。他希望公司能够制造出一系列与办公电脑化相关的产品以加速信息的流通。这个设想反映了麦克卡隆的远见，但是问题的关键在于他并没有让普通员工能够理解公司的远景规划。大多数施乐员工所能得到的不过仅仅是“信息建筑”这个晦涩难懂的术语。在他们心目中，施乐仅仅是一家复印机公司而已。

就这样，麦克卡隆只知道自己是一个企业家而不是企业文化的源头，这就导致了施乐在收购的过程中文化根基被损坏，逐渐丧失了企业发展的持久动力，所以才出现了效益不佳，人才出走的最终局面。

其实，每个组织都需要有价值观。私营公司经营者必须在众人面前挺身而出，



坚持不懈地传达你的价值观。价值观的形成是长远的挑战。

作为公司总经理，是一种特殊的组织角色。总经理的地位赋予他们以领导公司文化战略塑造的光荣使命。优秀总经理的成功经验表明，总经理在领导公司文化战略实施中，应扮演好公司文化的创造者、倡导者、决策者、组织者、指导者、示范者、激励者、培育者、诊断咨询者等角色。

文化是无形的，内隐的，但又偏偏无处不在，无处不有，时时刻刻地影响公司员工的行为。为了适应领导公司文化的塑造，总经理应明确自己在公司文化塑造中扮演什么角色，并努力实现由单纯的生产、经营和管理领导者，向公司文化战略决策者和领导者的角色转换。

【大家点化】

文化是一种长期的推动力，而产品是满足当前的需要，如果你有很好的产品，但是文化不好的话，你就会垮掉，你只能取得短期的成功，但在长期发展上会遇到障碍，所以你要确保有很好的文化能够随时适应外界的变化，这是你长期的动力。

——卡洛斯·戈恩

我们在全世界各地开展业务的地方实施我们的价值观，并在所有的地方坚持统一标准。

——厄留梯尔·伊雷内·杜邦

101. 柯克·科克里安
——悔之晚矣的获利者

【英雄留名】柯克·科克里安

【光辉岁月】

柯克·科克里安无疑是一个把全部人生都奉献给事业的商人，已经90多岁高龄的他至今仍活跃在商业舞台上。

1917年6月6日，柯克·科克里安出生在美国加利福尼亚州佛雷斯诺市。他是家中最小的孩子。1921年到1922年期间，他随家人移居洛杉矶。1940年，科克里安取得了商业飞行员执照，并成为一名飞行指导员。不久，他加入英国皇家空军。退役后，科克里安用5000美元购买了一架单引擎飞机，用于租赁运输和培训飞行员。

1947 年，科克里安买下了拉斯维加斯一个小型的租赁航线公司，并命名为“国际航线”，提供不定期航线服务。1965 年，科克里安将这个公司上市，公司的股价从每股 9.75 美元上涨到 32 美元。1968 年，科克里安将公司的股票转卖给 TransAmerica 公司，赚了 8500 万美元，并一跃成为 TransAmerica 最大的股东。1962 年，科克里安以 96 万美元的价格在拉斯韦加斯购得 80 英亩的土地，并于 1968 年通过出卖这块土地赚取了 500 万美元的收益。

1967 年，科克里安以 500 万美元的价格买了 82 英亩的土地，筹建国际大酒店。大酒店开张前一个月，其普通股的价格已经从每股 5 美元上涨到了 50 美元。

1969 年开始，科克里安用他敏锐的商业触角感受到了电影业的前景。他一边研究好莱坞的电影产业，一方面开始着手购买米高梅电影制片公司的股份。

1969 年底，科克里安已经得到了米高梅公司的控股权。1986 年，科克里安将米高梅电影公司转手卖给另一位美国大亨泰德·特纳。后特纳遭遇财政危机，科克里安借机又收回了大部分股权。后来米高梅又流落到了意大利金融家帕瑞蒂之手。

1990 年，科克里安购买克莱斯勒股份，并成为最大股东。

【败走麦城】

最大股东并不能满足科克里安的胃口。1995 年 4 月，有些“恼怒”的科克里安向克莱斯勒提出 228 亿美元的收购要约。这一次，科克里安的阵营中还有李·艾柯卡，20 世纪 80 年代，他曾在危难中拯救了克莱斯勒。

1996 年 2 月，当克莱斯勒同意让科克里安的一位顾问加入董事会后，科克里安放弃了自己的收购。他继续持有克莱斯勒的股份，并在 1998 年积极推动了克莱斯勒与戴姆勒 – 奔驰的交易。最后，戴姆勒 – 奔驰以 370 亿美元的价格收购了克莱斯勒，而科克里安从中获利高达 10 亿美元。得到好处的科克里安高度赞扬了该笔交易，并决定继续持有克莱斯勒的股票。

但是，不久之后，科克里安又与戴姆勒 – 奔驰的高层展开口水战，指责戴姆勒 – 奔驰公司误导了他，将这笔合并交易描绘为“对等合并”，还以收购溢价欺骗了投资者。

2000 年，科克里安更是将戴姆勒 – 奔驰以及克莱斯勒告上法庭，要求高达 90 亿美元的赔偿，随后，他不得不抛售了所有的克莱斯勒股份，成为一个孤家寡人。2005 年 4 月，他的起诉被驳回。克莱斯勒与戴姆勒 – 奔驰的合并被美国商界戏称为“最糟糕的婚姻”，而媒婆科克里安到此时已是悔之晚矣了。

【如梦初醒】

推动克莱斯勒与戴姆勒–奔驰的交易是科克里安的最大败笔，事后当他发现情况与当初设定的不一致时却已是生米已熟，他也因此损失不小。他把责任归咎于别人的误导，但显然是他自己当初错估了这两大汽车公司合并项目的未来前景。

私营公司创业者要评估一个项目的前景好坏时，需要做很多准备：

(1)考虑项目的市场位置。

一些缺少经验的公司喜欢那种全新的项目，市场上从来没有的项目，实际上这不是一个好方法。最好的市场是度过了萌芽期的市场，这样才能比较平稳。而成熟的项目也不是好项目，盲目进入等于是在成熟的项目里面“陪嫁”，没有风险议价，也就得不到风险“溢价”了。

(2)市场的产品比较。

如果项目在价格上有非常明显的优势，同时在产品质量上又不是很差，这样就意味着一个很大的成功机会。

(3)特殊需求。

当一个产品是市场上从来没有过的新产品的时候，要看他是否满足市场上某种人的特殊需求，这个就叫小众产品市场。小众产品市场是公司的一块金矿，总经理如果能找到这个市场，成功率就会非常高。

(4)项目的控制性。

这是判断项目的一个非常重要的方面，控制性包括两个方面，一个是硬资源，一个是软资源。硬资源是生产所需要的原材料，如果是公司能控制的项目，这就是一个非常好的项目。软资源指的是人为控制的市场，如果能做好这个市场，那么也有非常大的成功。

(5)市场结构。

包括现在和潜在市场的规模，经营者的数量，销售规模，竞争程度，购买者数量，购买者偏好，购买者对价格变化的敏感程度，产品的成本因素，分销渠道等。

(6)重视的是项目的成长性。

一般来说，市场上显示商机的一个最重要的特征就是市场已经开发了，但是现有的供应商不能够满足市场，此时公司介入进去，成功的把握是最大的。

有些创业者由于怀有比较高的热情和动力，往往把创业的前景和未来想象得特别好，很容易匆忙上马，而败下阵的可能性也是很大的，按常理来说，经商老道的柯克·科克里安应该深谙此道，但商业上的功利感却让他犯了这种年轻人常犯的错误。这种错误的产生直接影响到了项目实施后的效益，导致了科克里安被迫卖掉了克莱斯勒的股票。

【大家点化】

不能从股价的短期变化上去评判兼并的成败。

——卡莉·费奥瑞娜

102. 麦克·阿姆斯特朗
——毫无疑问的“败家子”

【英雄留名】麦克·阿姆斯特朗

【光辉岁月】

曾长期垄断美国长途和本地电话市场，其前身是由电话发明人贝尔于 1877 年创建的美国贝尔电话公司，后几经发展成为了美国最大的本地和长途电话公司，更名为美国电话电报公司。

1997 年，拥有电子行业背景的麦克·阿姆斯特朗成为美国电话电报公司的首席执行官。上任伊始，他开始为公司制定了雄心勃勃的发展计划。

他宣称，美国电话电报公司要利用自己的品牌优势和科技实力为用户提供包括当地电话、长途电话、移动电话、因特网接入、有线电视以及通过有线电视线路订购家庭电影电视节目等一条龙服务。

为此，美国电话电报公司出资 1000 亿美元购买了两家有线电视网络公司，从而成为全国最大的有线电视经营商，有线网络覆盖 75%的家庭。

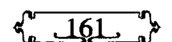
【败走麦城】

如果要实现阿姆斯特朗的构想，还需花费数十亿美元更新现有的有线电视网络。直到一个又一个耗资巨大的项目相继搁浅，公司似乎才意识到它在有线电视网络的经营方面出现了问题。同时，公司的盈利支柱——长途电话业务——也因为手机的兴起而不断萎缩。

本来对这样一个大公司来说，这些损失还在可以控制的范围内，但不幸的是公司财政状况出现了严重的危机。因为竞争激烈，美国电话电报公司不得不降低长途电话和无线电话的费用，而这些利润本来是公司准备用来偿还购买有线电视网的债务利息的。与此同时，华尔街降低了美国电话电报公司股票的信用评级。

面对这些困难，阿姆斯特朗宣布拆分这个花费巨资整合起来的电讯王国。已经虚弱不堪的美国电话电报公司不得不以 460 亿美元的价格把它的有线电视网出售给康姆卡斯特公司。紧接着，它再次出售了自己的无线电话公司，以筹集现金偿还债务。然而，把家里该买的都已经卖了的阿姆斯特朗还是成了名副其实的“败家子”。

2005 年 1 月，美国西南贝尔通信公司以 160 亿美元的价格收购美国电话电报公司，从而缔造出了全美最大的通信公司。然而最具讽刺意味的是，西南贝尔通



信公司竟是美国电话电报公司的一个子公司，此举真是让人哭笑不得，“儿子居然买下了自己的母亲”。

【如梦初醒】

阿姆斯特朗在制定一系列的投资收购之前，很显然没有对自身的资源能力进行客观的评估。导致了在两次收购后，就出现了资金紧张，借债度日的窘境，到后来，一步步被迫卖掉子公司还是没能挽救败局。

资源能力是投资成败的关键和物质基础。一个公司如果没有适合自己发展的各种资源，想取得预期的良好收益就成了“天方夜谭”，随时都有失败，甚至破产的危险。“巧妇难为无米之炊”，资源对公司来说就是“米”，没有资源，公司的投资都只能是白白浪费。

资源能力主要包括5个要素：技术要素、资金要素、人力要素、原材料要素和信息要素。决定一项投资最主要看这5种要素是否具备或者能否具备，缺任何一项都有可能给公司的投资带来致命的损失。下边分别介绍这5种要素。

(1)技术要素。

技术进步是经济发展的强大推动力。投资者要进行一项投资，必须具有必备的技术，它是投资活动兴旺的根本。随着科学技术的迅速发展，市场竞争日益激烈，技术开发在公司中愈益显得重要。

(2)资金要素。

货币资金的投入是公司投资营运的起点。每个投资者在投资时都必须考虑：公司的资金从何来?为何要投资?如何投入才能获得最大经济效益?

(3)人力要素。

在公司的五大要素中，人力要素在其中起决定性作用。人是公司的首要资源，其他资源的开发、利用，都离不开人的作用。

(4)原材料要素。

原材料是公司生产加工的对象，是构成公司产品的主要物质要素。在生产过程中，把原材料自身的物质消耗价值转移到产品价值中，成为产品价值的主要组成部分。因此，原材料的供应多少、用量多少、质量好坏、品种如何、价值高低，对投资以后能否正常生产和产品价值及使用价值都有重要的影响。降低原材料消耗，减少原材料的浪费，是降低产品成本的重要途径。

(5)信息要素。

投资活动中，作为经营者如果心中无数，走一步看一步，那是再危险不过了。仅凭个人的经验 (过去的信息) 和直觉，在现代市场中去投资是很困难的。投资的基础就是信息。投资者的经验与直觉也是由信息积累产生的，但它只局限于个人范围之内，而市场信息则是普遍存在的。如果能把这两种结合起来，就能为公司投资创造一个良好的信息环境。

只有全面分析上述各种要素，才能了解自身的情况，从而在投资选项上量力而行，达到事半功倍的效果。反之，则会像阿姆斯特朗一样丧失对大局的掌控能力。

【大家点化】

对投资人来说，买入价格太高将使优秀企业未来10年业绩增长的效果化为乌有。

——沃伦·巴菲特

103. 维尔纳尔·奥托
——没有热身就起跑

【英雄留名】维尔纳尔·奥托

【光辉岁月】

20世纪50年代，维尔纳尔·奥托受到一个邮购样本的启发，到汉堡经济与交通局申报了营业范围为“邮购”的公司，其邮购手续费只需1马克。

【败走麦城】

当时，邮购行业已经有客万乐、耐卡尔曼两大竞争对手存在。维尔纳尔·奥托在没有任何准备的情况下就贸然进入了这个市场，导致他的邮购公司在几年的时间里一直挣扎在倒闭的边缘。

【如梦初醒】

那么创业者在创立公司时，应该如何选好行业呢？

(1)做资金周转短的行业。

一般来说，创办公司最初必须做周转幅度不大的行业。开始选择的行业资金周转幅度应尽量小些，并且自己要有一定的周转金，因为这些周转金是在确定营业目标之后备用的。

如果缺乏周转金又想开业，那就必须选择一种可以借助大宗企业的行业。例如：公司所需的原材料，可以向供应商赊欠，产品卖出之后再付材料款。

(2)通常应做一般人都能做的行业。

如果是小资本创立公司，应尽力避免技术性过高的行业，因为技术行业对小资本者而言是一项负担，所以最好做马上可以做的行业。在向制造商或批发商采购物品的时候，一定要能够获得相当的指导与说明，这样就不必为许多事情烦恼。如果资本较大，则可以选择技术性较强的行业。

(3)选择库存商品少的行业。

一般来说，进行投资创业千万不要选择需要库存商品多的行业，有些购销公司需要大量的库存商品，这样资金周转必然缓慢，市场一有波动，公司必然会陷入因运转不灵而濒于倒闭的困境，所以应该开一个库存少的企业，这样就可以将材料尽可能快地卖出，资金回收率就高。

(4)选择成长型的行业。

人往高处走，所创事业也要有发展。一个企业今年经营之业绩必须比去年更好，而对明年，甚至后年有计划予以扩充发展，才是有前途的投资行业。

(5)选择需要人手少的行业。

在社会上常看到只有一个人在工作的店面或者夫妻店。小资本开店的最初经营原则是人手越少越好，大家甘苦与共、目标一致，等到经营良好必须扩大营业时，才酌情增加人员。当然，如果选中的是规模大的劳动密集型行业，也可以尽可能地充分利用好人力。

(6)慎选冷门行业。

私人投资者最怕从事太“冷门”的行业，而应具有普遍性。最有眼光、最理想的是做各阶层的人都需要的日常生活用品的行业，这样资金才能迅速地收回。

无论是经营还是管理，这都是可以复制和流动的，并不具有绝对优势，但产业是无法复制和流动的。公司最大的幸福，就是选对产业！

【大家点化】

我对自己选择的事业是经过深思熟虑的。在我考虑的50种行业中，经多次筛选，我最终选择了在50年仍可独占鳌头的软件银行事业。

——孙正义

104. 梁伯韬

——“红筹”之父沉戟百富勤

【英雄留名】梁伯韬

【光辉岁月】

梁伯韬早年开始创业，他从汇丰集团的投资银行获多利公司开始涉足金融界。1985年初，他和另外5位投资银行家一起离开汇丰加盟花旗银行，帮助花旗从零开始发展投资银行业务。1987年底，梁伯韬离开了花旗，与英国人杜辉廉联手创立了投资银行百富勤。

1989年9月，百富勤以3亿元的资金，从李嘉诚手中购入当时市值14亿元

的广生行。此时百富勤成立只一年时间。此项并购交易的成功完全是由于李嘉诚的帮助，他容许百富勤以派红利高息的办法降低广生行的资产值。之后百富勤于1944年买壳上市。

就这样，百富勤由最初3亿元的资本，十年间发展成为拥有240亿元总资产的跨国集团，在东南亚及欧美共开有28间分行，成为亚洲日本以外的最大金融帝国。梁伯韬因身为创办者，以及他对红筹国企在港集资业务的擅长，而被冠以“红筹之父”的称号。

【败走麦城】

1997年下半年，亚洲金融危机席卷了整个香港，作为金融界龙头的百富勤自然受到了最猛烈地冲击。百富勤财政出现危机，这是预料之内的事情。然而，出乎人们意料的是百富勤的抵抗力居然如此之弱，弱到一个庞大金融帝国居然在危机面前抵抗了还不到两个月就轰然倒塌，不禁让人惊出一身冷汗。

1998年1月12日，对于百富勤是一个黑暗的日子。下午5时许，被称为港式“泰坦尼克号事件”的百富勤财政危机正式有了结果：百富勤委托罗兵咸会计师事务所作为清盘人，进入法律程序，开始清盘，此举意味着百富勤投资宣告破产，同时也意味着“红筹之父”梁伯韬“马革裹尸而还”。

【如梦初醒】

在快速扩张中没有准确分析投资风险是百富勤破产的主要原因。

1997年7月，东南亚国家开始出现金融危机，货币大幅贬值，股市和房地产价格大幅下调，香港也不能幸免，于10月底出现了严重的股灾，金融危机同时也导致整个亚洲出现信贷紧缩的情况。在整个金融风暴中，百富勤部分业务出现了一定的亏损，这些业务主要是衍生工具和债券部门业务。

首先，百富勤投资定息债券部门近年急剧膨胀，所发行东南亚货币债券及票据已逾4亿港元，这次损失是由于香港股市大跌和亚洲一些主要货币大幅贬值，其中包括借予印尼计程车公司的2.6亿美元的贷款。然而，专业人士指出支撑其利润激增的原因是营业额的惊人扩展，但计算下来其边际利润不足1%。换言之，急剧的扩张并没有带来与之相匹配的收益，反而积聚了巨大的市场风险。

其次，香港股海风波令百富勤内伤加剧，百富勤上市的二十多只认股证，所须作对冲的正股数目估值在三十亿元以上，港股十月份过千点的大跌令持货量较多的百富勤损失惨重。百富勤在1997年7至10月份的股票损失，至少应在两亿元以上。

但是，1997年12月之后，亚洲和香港金融市场情况并没有好转，尤其是从1998年初开始，亚洲金融危机进一步加深，而印尼盾的暴跌可以说是拖垮百富勤的最直接原因。

印尼盾在始于1997年6月的东南亚金融危机中并非首当其冲的受灾者，当时

其汇率还维持在2500元兑1美元的水平。当年10月份，在国际货币基金组织的救援款到位后，印尼盾汇率暂且稳在3500至3600元兑1美元之水平。

然而，1998年1月初情势急转直下，由于穆迪及标准普尔公司双双将印尼信贷评级降至“垃圾”后，印尼盾在7天内下探至1.1万元兑1美元的新低。不幸的是，百富勤恰恰在印尼有6亿美元的投资，除对印尼计程车公司贷款外，还有2亿美元掉期交易及2亿美元发债担保。印尼盾的剧挫，令百富勤资产负债表由原来的53亿美元下降至32亿美元，其印尼债券形同废纸。最终，百富勤不堪重负，被迫清盘。

投资存在着大量的不确定因素，这些不确定因素就给投资活动带来了投资风险。

经营管理也是生产力，经营管理因素对投资效益的形成与大小影响很大。投资者即使拥有稳定的资金来源和足够的投资对象，也未必就能保证一定能够实现期望值，因为在周期很长的投资过程中，投资经营与管理是否得力，将在很大程度上决定着投资的收益。

此外，公司在经营决策中，特别是投资决策中往往通过预测投资效益来进行决策。但投资预测是立足于已知的数据和信息作出判断的，而未来的情况则是多变的，投资周期长更让这种变化与人们主观上的预测产生了更大的差距。

另外，投资者本身的主观预测水平和预测决策本身又难免会有技术上的偏差和失误，这就增加了经营决策管理的不确定性，而这些不确定性直接关系到投资效益的大小。

在进行投资活动中，经营风险是投资者必须考察和分析的问题。投资者对一切可能影响投资收益的“风吹草动”都要给予密切关注。

【大家点化】

基于某些不可理解的原因，投资人往往被一些企业将来可能带来的好处的假象所迷惑，而忽视了企业的现状。

——沃伦·巴菲特

105. 阿尔伯特·弗雷尼

——有投入就要有回报

【英雄留名】阿尔伯特·弗雷尼

【光辉岁月】

阿尔伯特·弗雷尼出生在一个金融投资世家。资料显示，他的家族先是从事旧

金属冶炼，而后进入媒体、公用事业和石油等行业，把家族资金分布在了各个领域。阿尔伯特·弗雷利从小就对投资行为有了深刻的认识，接过家族的投资生意后，他大胆展开对潜力品牌的投资。家族生意在他的打理下呈现出空前的繁荣景象。

【败走麦城】

然而，随着经济危机爆发，阿尔伯特·弗雷尼的资产严重缩水，多年营建的潜力品牌培养网络也受到效益低回报率，甚至负增长的打击。

【如梦初醒】

不能保证投资的回报率不但是阿尔伯特·弗雷尼身处险境的直接原因，也是中国私营公司创业者所面临的头痛问题。

在资本经营过程中，收益和风险是紧密相连的。在风险一定的情况下使投资报酬最高，或在报酬一定的情况下使风险最小，这是金融资本经营的基本原则。根据这一原则，在金融资本经营过程中，私营公司要尽力保护本金，增加收益，减少损失。

①公司在安排金融资本经营方案时，要实行组合投资经营，即将各种不同类型的金融资本运作方式合理搭配起来，以分散公司的投资经营风险。

②客观地评判自身承受风险能力的强弱，并据此制订适合公司实际情况的组合方案。

组合经营，是在公司有较多的富余资金的情况下采取的措施。如果公司的资金在经营自己的主业上都捉襟见肘的话，就不合适了。

需要特别指出的是，充分地分散投资风险后，虽不太可能会遇上最坏的情况，但也不可能遇上最好的情况，而最有可能发生的情形就是不好也不坏，投资回报率非常接近平均数值，这就印证了这样一条规律：分散风险固然可以减少糟糕局面的出现，但是出现最好局面的可能性也被一同抹杀了。

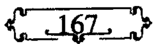
【大家点化】

不管面对什么事，我都不会说“绝对不行”。

——理查·贝斯勒

没有一击奏效这种事，凡事都是靠一点一滴累积而成的。

——彼得·柯恩



106. 罗伯特·巴斯

——大投资没有带来大收益

【英雄留名】罗伯特·巴斯

【光辉岁月】

罗伯特·巴斯在石油行业工作了多年，在此基础上成为一个因石油而发家的富翁。积累了大量财富以后，罗伯特·巴斯开始进行投资生意，成立了橡树山资本公司。

【败走麦城】

投资公司成立后，罗伯特·巴斯就开始了他"踢踏舞"似的收购计划：耗资5.75亿美元收购了纽约时报集团旗下的几个电视台；接着又花费11亿美元，从默多克新闻集团购买了八家地方电视台——俄亥俄州克利夫兰市WJW、科罗拉多州丹佛市KDVR、北卡罗来纳州格林斯博罗WGHP、密苏里州圣路易斯市KTVI、密苏里州堪萨斯城WDAF、威斯康星州密尔沃基市WITI、犹他州盐湖城KSTU和阿拉巴马州伯明翰市WBRC。

由于投资节奏过于快速，一些电视台出现了严重亏损，而罗伯特·巴斯只能拆东墙补西墙。

【如梦初醒】

投资者应从风险与收益平衡的角度考虑公司的投资导向，选择合适的投资项目，并且将投资规模控制在适度的范围内。在具体投资时，应将资金分批次、分阶段投入，尽量避免一次性投入；应留有余力，以防万一环境变化，风险发生，手中再无资金可以周济，以致满盘皆输。

王平是一个私营公司的经理，靠勤奋和眼光公司越做越大。在朋友的介绍下，最近又看上了一个电磁炉项目。王平对这个项目充满自信，他认为一定能给他带来不菲的收益。他很看不起同行们缩手缩脚、小打小闹的样子，心想自己绝不能跟他们一样，要干就大干一场。

这种心态使王平忘记了自己公司抵抗风险的能力。他一心只想扩大投资规模，将"摊子"铺得越来越大，甚至提出了"大就是好"的口号，连上两条生产线。公司负债随着他的盲目投资滚雪球般地扩大，王平却毫不在乎，一点也不感到害怕。

在他看来，等公司一运转起来，什么债都可以还清。但等他的公司运转起来

了，竞争对手却开始拼命压价。王平的产品生产出来卖不出去，顿时陷入了危局之中。

一开始就喜欢把摊子铺得很大，几乎是一些投资者的共性，殊不知种种危机就蛰伏其中，一不小心就可能爆发。同时，在经济快速增长的时候，人们容易信心超支，对未来估计过于乐观，藐视风险，从而形成投资泡沫，一旦有风吹草动，泡沫瞬间破灭，投资者就会陷入危局和困境。

【大家点化】

我从来都主张稳中求进。我们事先都会制定出预算，然后在适当的时候以合适的价格投资。尤其在电信项目上，你需要时间来创建网络和消费者群体，然后收获的季节才会来到。

——李嘉诚

107. 米切尔·贝尔尼

——明枪易躲，暗箭难防

【英雄留名】米切尔·贝尔尼

【光辉岁月】

米切尔·贝尔尼于1997年成立的信息技术网络有限公司，是一家从事专业电子商务服务和培训的企业，公司自成立以来利润一直比较乐观。经过3年的发展公司雇员人数达到50人，收入增至300万美元，公司的成功的发展使它成为公认的发展最快的50家公司之一。

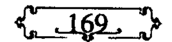
【败走麦城】

公司在网络经济快速发展时期一直保持着不错的利润，随后贝尔尼进行了一次400多万美元的融资，希望公司能由电子商务服务转变为软件开发领域的角逐者。然而，贝尔尼在利用风险投资时不懂得它的游戏规则，尤其没有认识到公司创始人与风险投资者之间不同的目标可能会把公司搞垮，很快贝尔尼就被排挤出公司，公司销售停滞，资金枯竭，很快就宣布破产。

【如梦初醒】

米切尔·贝尔尼丢掉公司的痛苦经历使他认识到了许多教训。

首先，如果不能清楚公司创始人与风险投资公司者之间的利益冲突，盲目地



依靠风险投资来融资，就会给公司带来毁灭性的打击。

其次，不管你什么时候想利用外面的资金，都有可能改变公司创业中所积累下的成功企业文化。如果你不加防范，利用的钱越多，代价也就越大。融资本身不能解决问题，真正解决问题的是公司的销售，发展更多的客户。当你需要利用风险投资者的资金时，你要向人咨询，一次要吸收充足的资金，避免在公司遇到麻烦时，再到处筹集的资金。

最后，在管理上，要向投资者表明他们所获得的利益很可观，如果你的效益没有达到预期目标，他们就会干预公司的计划，他们想代替你的位置，从而获得他们所期望的结果。

如果你想融资，那么前提工作一定要做好，在与投资者打交道之前，一定要多与几位企业家交流，听取他们的经验与教训。

【大家点化】

投资能很好地感受到获利高峰期，我了解许多同类公司的信息，我知道他们会怎样发展和遇到什么困难。所以我会获得利润，当然还需要些精明。

——比尔·盖茨

108. 丹尼斯·华盛顿
——别人扔的东西你捡吗

【英雄留名】丹尼斯·华盛顿

【光辉岁月】

早年，丹尼斯·华盛顿从事建筑工作。1963年，他成立了自己的公司。不久，他又进入采矿行业，买了一个被人遗弃的铜矿，心怀大志的他要把这个铜矿变成一座“黄金屋”。

【败走麦城】

然而，这个铜矿却使丹尼尔·华盛顿在四年的时间里耗费了差不多所有的精力却一无所获，丹尼斯·华盛顿整日愁眉不展，悔不当初。

【如梦初醒】

做生意少不了信息，靠信息发财的商人才是最有智慧的。但丹尼斯·华盛顿既然知道那是座废弃的铜矿，就应该知道这条信息里隐含着什么含义，也就是说铜

矿为什么会被废弃，一个很客观的原因就是表层的易采矿石已经被采光。

犹太商人认为有了宝贵的信息，得到了好的主意，还需要有切实可行的经验措施，这才能使愿望变成现实，把信息变为金钱，否则一切都还只是空想。

经营者获取市场信息，制定经营策略，为的是要把握机会。所谓机会是指一时一地出现的某种特殊条件，它带有一定的偶然性，往往稍纵即逝。精明的人，一旦顺手"牵"着机会，就会以最快的速度开发它，利用它。真正是快一步天高地阔，慢一着满盘皆输。

靠信息发财，是办实业做买卖必不可少的法宝，没有信息，经营者就像双目失明的盲人，面对四通八达的交叉路口而不知如何起步。

【大家点化】

最应该分析的，就是时间。

——卡莉·费奥瑞娜

经营企业时的判断不可能全然正确，准确率才是重点所在。

——宫内义彦

109. 坎普拉·辛格
——得民心者得天下

【英雄留名】 坎普拉·辛格

【光辉岁月】

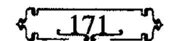
步入商界之前，坎普拉·辛格曾是一名军官。1971 年，他加入了岳父的地产开发公司 DLF。有岳父的光环罩身，坎普拉·辛格确实想放开手脚大干一场，来充分证明自己的能力。

【败走麦城】

当时，印度首都附近的 DLF 城，是亚洲最大的私人拥有的城市。在这里，辛格倾注了自己的智慧和汗水。但当他决定开发这一地区时，辛格家族在当地大约只拥有 25 英亩土地，而公司又缺少购买土地的资金。辛格顿时陷入了惆怅当中，再加之与农民谈判购买土地未果，使他萌生了退出的想法。

【如梦初醒】

俗话说，精诚所至，金石为开。坎普拉·辛格并没有意识到，此时 DLF 公司



要做的就是要用自己既有的优势来实现买地的目的。那么什么是DLF公司的优势呢？无疑是长期积累起来的信誉与良好的公司形象。通过这两项优势，再加上做公益活动等手段，坎普拉·辛格完全可以用最经济的成本“收买”那些农民的心，人心在手，何谈物求？

那么私营公司创业者怎么通过公益活动来提升公司形象呢？

社会公益活动简单说来，就是对社会，对大众有好处的活动。现在有越来越多的公司投身于社会公益活动，因为参加这类活动不仅对大众有好处，对公司本身的发展，也是好处多多。做这样与人为善，兼与己有利的事，谁不乐意呢？

日本的公司在这方面一般都做得很好，他们非常重视公司在公众心目中的形象，因为自己形象的好坏，最终决定了顾客对本公司产品的信任程度，决定了他们是否购买本公司的产品。

日本有一家生产衣帽的小公司，就是因做了一件对公众有益的好事，而美名远扬。这家公司为了过往行人的方便，特意在公司附近设置了一个小巧漂亮的小亭子，供来往行人休息、乘凉。不仅如此，他们还在那里提供免费饮料，每人可以喝两杯。此外，逢上下雨天，公司还会在那里放上几把一次性使用的雨伞，供匆忙上班忘带雨伞的人们使用。小亭子的四周则是该公司的产品经营情况的介绍，以及陈列样品的橱窗。

由于这个小亭确实给大家带来了方便和实惠，住在附近的人家，都知道这里有这样一个小亭，久而久之，这个小亭就得到了一个雅号——“爱的小屋”。“好事传千里”，很多日本人通过各种途径得知了这家小亭和这家公司。“爱的小屋”名声远扬，使得许多外国游客来到日本后，也要特意去看一看这个“爱的小屋”。

与“爱的小屋”美名一起飞扬的还有公司的销售额，自“爱的小屋”蜚声国内外以后，公司的衣帽销售额扶摇直上，达到有史以来的最高点。不知道这家公司的总经理是否听过中国的古训“不以善小而不为”，但他们所做的这一点“小善”给社会和公司本身带来的效益却是显而易见的。

参与社会活动能获得很好的回报，是可以用心理学方面的知识来理解的。购买是一种行为，而行为的产生是基于人的心理活动，主要是人的认识过程，但人们的认知心理却是和情绪分不开的。一旦消费者认为一个公司是值得信赖的，甚至于他觉得自己喜欢这个公司，那么他对这个公司的产品就会有持久的认同感和稳定的购买欲。

那么，作为想一心把公司做大做强的经营者，是不是可以利用人们的这种心理，多参与社会活动，最后达到让名声转化为利益的目的呢？

【大家点化】

我认为钱不是使自己获得快乐的东西，而必须是和世人一起快乐的东西，只有这种东西才能称上真正意义上的财富。

——西室泰三

资金的最大用处不是创造更多的钱，而是能够更多地改善人们的生活。

——安德鲁·卡内基

110. 阿比盖尔·约翰逊

——一切真的很完美吗

【英雄留名】阿比盖尔·约翰逊

【光辉岁月】

阿比盖尔·约翰逊无疑是女性创业者中的佼佼者。1946 年，阿比盖尔·约翰逊的祖父爱德华 C·约翰逊创立了富达公司。目前，公司管理的资产达 1.3 万亿美元，包括股票、债券、共同基金、401(k)养老金计划等。

1988 年，阿比盖尔进入公司领导层，成为公司的投资经理。

【败走麦城】

约翰逊出任投资经理后，连续做了几个投资计划，她希望通过这些近似于完美无缺的计划来展示她作为经理人的能力与热情。但事与愿违，虽然她的计划非常详细具体，但有些细节问题却无法正常展开解决，公司也因此蒙受了重大损失。

【如梦初醒】

在制定投资计划之前，总经理不仅要明确投资的指导方针，而且应对投资所涉及的一些具体情况作深入的调查了解，这样才能使计划具有可实施性。具体而言，在制订计划中，总经理应特别对下列的一些情况进行全面分析了解。

(1)投资的宏观环境。

宏观环境是商业投资者本身无法控制的外部因素。它包括的内容很广，主要有经济环境、政治与法律环境、科技环境、文化环境等。

(2)调查货源情况。

货源情况，对于商业投资者来说，是必须了解和考虑的重要因素。只有具备充足的资源，商业投资项目竣工并投入使用后，才能正常地运转，获取合理收益。

(3)调查需求状况。

消费者的需求状况如何，直接决定着商业经营的好坏。没有需求的商业，不过是“无源之水”、“无本之木”，是无法做到买卖兴隆的。

(4)调查竞争状况。

一般来说，需要了解的情况包括：

①竞争对手的数量。

②竞争对手的经营状况。

③竞争对手的劳动效率。

④竞争对手的优势和弱点。

⑤竞争策略以及潜在竞争对手等。

(5)商品销路的预测。

对于私营公司的经营者来说，预测商品销路是非常关键的一环，是投资前一项必不可少的准备工作。因为商业总是先买后卖，为卖而买，产品销路如何，直接关系到公司的经济效益，如果公司经营的产品销路不好甚至没有销路，则投入的资金要想收回甚至增值，其困难程度也是可想而知的。

要想掌握产品今后的销路，需要综合了解多方面的情况。除了所经营商品本身的特点外，还包括商品设计、性能和用途、造型、包装、安全性、生命周期、新产品开发等要点；还要了解顾客构成、需求水平、竞争态势、购买心理和购买习惯等各项因素，并且进行通盘考虑。

【大家点化】

我总是做好预期的计划，把最重要的事情放在最前面去做，用一种虚拟的方式整合我的业务，同时大力发展我的互联网。

——迈克·戴尔

转型或者在一个现存业务或许非常、非常的艰难，但相信我，这要比将现存业务扔掉并重新进入一个全新的行业要容易得多。

——路易斯·郭士纳

111. 弗朗西斯·皮诺特
——马失前蹄的操作者

【英雄留名】弗朗西斯·皮诺特

【光辉岁月】

弗朗克斯·皮诺特是锯木厂老板的儿子。高中辍学以后，他就开始经商。皮诺特的妻子出身商人家庭，在岳父的大力支持下，他创办了公司，在经营过程中，弗朗克斯·皮诺特精明地通过收购与抛售的操作不断获利，逐渐积累起了庞大的资本。

【败走麦城】

虽然弗朗克斯·皮诺特不断地通过收购与抛售的操作获利颇丰，但谁都有马失前蹄的时候。在一次大宗收购后，由于没有客观的评估所收购公司的价值，导致了弗朗克斯·皮诺特不但没有盈利，反倒使自己的财产大幅缩水。

【如梦初醒】

收购和兼并正在日益成为私营公司做大做强和持续发展的有力工具。

思科系统公司的成长历史就是一条不断收购的历史，思科公司发展到今天的规模就是通过收购、收购、再收购来实现的。

有一次，英特尔公司的CEO安迪·葛罗夫到思科公司，他向思科的一群员工提了个问题："你们当中有多少人是因为收购来到思科的？"结果，30%的人举起了手。

网络经济的发展推动了思科系统公司的成长。针对市场需求，思科系统公司把战略转向了客户，为服务供应商、大型公司、中小型公司客户提供终端到终端的网络系统、解决方案或联网支持。但是作为一家新兴公司，思科没有像硅谷传统的企业那样耗费巨资建立自己的研发队伍，什么都由自己开发，而是把整个硅谷都当作自己的实验室，采取的策略就是收购面向未来的技术和开发人员，以填补自己在未来产品框架中的空白。

花旗集团收购AFS主要是看中了AFS的海外业务，AFS的海外业务占总收入的1/4，收购AFS可以使花旗集团的业务发展到海外，增加在海外市场上的竞争力。另外，兼并AFS还能增强花旗集团的消费信贷业务，特别是信用卡业务，实现企业集团多样化经营，从而分散经营风险。收购AFS还可以节约成本，有利于花旗集团以更好的管理方式顺利进行整合，使AFS以全新的面貌出现在世人的面前。

掌握进行有效的购并的知识和方法，或者组建一个临时的专家顾问小组，对于私营公司的发展有着重要意义。

【大家点化】

那些试图通过购并活动获得一个新的市场地位的企图，以及那些企图将两个很小的公司联合在一起的并购活动，十有八九会以失败告终。

——路易斯·郭士纳

112. 乔治·索罗斯
——金融大鳄的败兴而归

【英雄留名】乔治·索罗斯

【光辉岁月】

1930年，乔治·索罗斯生于匈牙利布达佩斯，1947年移居到英国，后毕业于伦敦经济学院。1969年，乔治·索罗斯创办了总部位于库拉索的量子基金(Quantum Fund)，到2000年清盘时，当初投入该基金的1000美元已经变成了大约400万美元。

1979年索罗斯在纽约建立了他的第一个基金会——开放社会基金。1984年，他在匈牙利建立了第一个东欧基金会，又于1987年建立了苏联索罗斯基金会。目前，他为基金会网络提供资金，这个网络在31个国家中运作，遍及中欧、东欧，前苏联和中部欧亚大陆，以及南非、海地、危地马拉和美国。这些基金会致力于建设和维持开放社会的基础结构和公共设施。索罗斯也建立了其他较重要的机构，如中部欧洲大学和国际科学基金会等。

多年来，乔治·索罗斯以“金融大鳄”闻名于世。1992年，他让英国央行“破产”，自己赚得10亿美元，并迫使英镑退出了汇率机制。

【败走麦城】

索罗斯这个被人称作世界金融界最疯狂的人从不会满足一时的胜利，他会不断给人们制造意外来赚取暴利，甚至干扰他国政治。1997年他狙击泰铢，掀起了亚洲金融风暴，后来又转战香港，但被香港特区政府和中央政府击溃。随后在1998年俄罗斯金融危机中，他又一次“马革裹尸而还”。至此，他似乎逐渐消失在人们的视野外，再也没有能力掀起更大的波澜了。

【如梦初醒】

索罗斯的失败是连续的，因为他从未从失败中得到一些觉悟，在1997年亚洲金融风暴中他既有赚也有赔，而1998年则是彻底失败。他的贪欲促使他每到一地都想以一人之力对抗整个国家经济力量，长此以往，他所得到的结果必然是惨败。

失败在每个人的人生旅途中都是不可避免的。当失败袭来时，人生将陷入困境。为了走出困境，必须首先找到失败的原因。那么，怎样才能找到失败原因呢？这就需要我们对失败进行深入的剖析。

美国一位成功学大师曾对几百名受众进行过问卷调查。他发现，事业受挫有下面几个原因：处世无方、没找对行业、没有明确的目标、没有创业的胆识、运气不够好。在这些因素中，只要有一个因素存在，就可能导致失败。

这位成功学大师还讲述了这样一个故事。有位商业奇才，他大学毕业后就去做生意，而且几乎没有亏过本，这使得他对自己非常自信。后来，他开始多元化投资股票、房地产、文化事业，见什么就投资什么。然而，他不断接到投资失利的消息，资产亏损严重。

冷静思考后，他发现，自己的创业目标太分散了，根本没有精力去顾及自己参与的所有行业。于是，他调转"车头"，重新做起自己最拿手的行业。由于做事认真，没过几年，人们又看见了那个曾经叱咤风云的商业奇才。

人的精力毕竟是有限的。如果老想在各个行业里都赢得成功，那几乎是不可能的事情。所以，一个人的目标不能太散，集中的目标对人生才有意义。

创业时，要慎选行业，这一点也是很重要的。一个人只有在属于自己的行业里，才能充分释放出他的潜能。没有找对行业，就等于没找到自己的人生轨道，那么，即便你开着奔驰，也永远达不到自己的目的地。

一时的失败，没有多大关系。只要及时发现并改掉自己的失误，就能快速摆脱失败的阴影，重新取得成功。从这个意义上说，错误并不害怕，可怕的是不觉悟。

【大家点化】

人如果战胜不了逆境，要想获得成功是不可能的。

——本田宗一郎

我不关心宏观的经济形势。在投资领域，你最希望做到的应该是搞清楚那些是重要的，并且是可以搞懂的东西。

——沃伦·巴菲特

113. 所罗门·纽豪斯
——隔行如隔山

【英雄留名】所罗门·纽豪斯

【光辉岁月】

13岁时，所罗门·纽豪斯从学校退学，开始创办他的报纸事业。1911年，他买下了新泽西的销售下降的报纸《白勇时报》，并在一年内使它起死回生。1922

年，他收购了《史泰登岛先进报》，并于1924年成立了史泰登岛先进报公司。

在进行一系列报纸收购后，所罗门·纽豪斯于1949年将公司名称改为先进出版公司。1959年开始，公司进入杂志业。当年，他买下了杂志出版商康迪奈斯公司。

【败走麦城】

虽然杂志和报纸都属于出版行业，但做杂志对于所罗门·纽豪斯来说还是相对陌生的，由于没有摸清杂志的市场特征，他所出的杂志基本全部滞销，最后只得按废纸处理，这让他损失了一笔巨额财富。

【如梦初醒】

是不是需要开辟新业务？是应该开辟这个新业务呢，还是应该开辟那个新业务？如何才能够成功地进入新业务呢？这些问题是私营公司经营者们在公司发展进程中常常会遇到的问题。

而正确地回答这些问题，是私营保持持续稳定发展、不断做大做强的一个关键。

而要正确回答这个问题，经营者需要清醒地认识到，在自由竞争的市场环境中，公司要想在任何一个行业取得成功，都必须确立强有力的竞争地位，而竞争优势的确立只能依靠公司的资源和能力条件。因此，私营公司要想在进入新业务领域过程中少走弯路，必须高度重视以下三个方面的问题。

(1)下大力气做强主业。

格兰仕将自己定位于微波炉的全球生产车间，利用区位优势和规模经济，将微波炉的价格由1600多元降到400元左右，实现了年产1200万台的市场规模，从而在微波炉行业建立了强大的竞争优势。在此基础上，格兰仕投资20亿元进入空调器行业，凭借在微波炉行业形成的品牌声誉和生产销售经验，格兰仕在空调器行业脱颖而出，成为极富发展潜力的竞争者。

(2)有选择地进入少数行业。

通用电器公司有一个“数一数二”原则，对公司业务中不能达到“数一数二”水平的部分坚决予以分拆出售。这是保持通用电器公司竞争优势和良好绩效的明智之举。

(3)要确保原有业务和新业务之间的资源共享。

进入新的业务领域不仅需要投入大量的资金，更为重要的是需要提供技术、制造、销售渠道和管理能力等方面强有力的支持。因此，公司现有业务有没有形成竞争优势以及这种竞争优势能否有效地延展到新的业务领域，是决定新业务能否顺利发展的关键因素。

【大家点化】

我们不经营那些别人已经大力发展的产品，而要为我们生产的产品开辟市场。

——盛田昭夫

114. 菲力普·格林
——谁家都有纳闷的事

【英雄留名】菲力普·格林

【光辉岁月】

1964年，菲力普·格林在英国创立了Topshop。1974年，Topshop成为独立的品牌零售商。

【败走麦城】

Topshop的品牌产品销售确实取得了骄人的成绩。但是菲力普·格林遇到了最棘手的问题，那就是新产品上架后，顾客却还是会选择同类的老产品。虽然牌子是一样的，但价格却是不一，这给Topshop的销售额带来了一层挥之不去的阴影。

【如梦初醒】

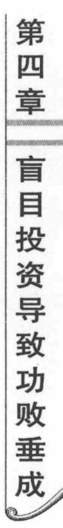
新产品上市往往肩负着企业的多重任务或使命，比如说实现销量提升、抢占细分市场、实现产品升级或产品替代、打击竞争对手、创造新的主销产品、实现品牌活化或形象提升等等。

当然，对一般企业来说，经营者最看重的还是销量的提高，但如果一个企业过于看重新产品的销量目标（招商目标、铺货目标和销售收入等），那么这个新产品上市的作用就有了局限性，而这种局限性由于缺乏联动效应和资源整合的作用，不仅仅会真的浪费掉50%以上的推广传播资源，而且对企业品牌资产的贡献也会非常小，甚至还会起到反作用，这样的新产品上市你就很难说它是成功的。

那么，产品上市和品牌塑造（特别是企业品牌）的关系应该怎样处理呢？

①如果是战略性产品上市，那就必须充分考虑企业品牌与该产品（产品品牌）的关系问题，二者应该怎样处理等问题。一般来说，产品上市应该和企业品牌捆绑上市推广。

②如果该上市产品定位为打击型产品，那么，它就应该尽可能回避与企业品牌之间的联系，而是一门心思去扰乱对手的市场和产品线，起到最大限度的破坏作用。



③如果是形象产品，即作为企业品牌的最好或最高形象的产品上市，那么就更应该突出企业品牌和产品品牌的联系，当然如果为了让这个形象产品成为一个生命力更长的产品品牌，或者形象产品与企业品牌形象相差很大，那么最好的办法就是让形象产品品牌和企业品牌之间保持一定距离。

新产品上市一般都是牵一发而动全身的大事，不能草率行事，必须切实了解市场情况和产品定位及其具体目标等事宜，也就是说要将新产品的上市运作当作一个系统工程来看待，来操作。只有这样，新产品的上市，才不至于像没头苍蝇，也才能取得最佳的上市效果。

【大家点化】

我们现在是、并将永远是一家与客户保持直接联系的个人计算机制造商，我们成功的关键在于维持这种联系，始终把倾听客户的声音并且做出反映为公司的立足之本。

——迈克·戴尔

企业的经营以赚钱为目的，从业人员必须关心的是顾客的反映，只注重老板的想法，是不能赚钱的。

——藤田田

115. 贝佐斯
——网络不是印钞机

【英雄留名】贝佐斯

【光辉岁月】

1994年，30岁的贝佐斯坐在曼哈顿一栋办公大楼的三十九楼的计算机桌前，思索着网络应用的商业价值。当时，网络使用以每年高达2300%的速度暴增，他对此既惊讶，又兴奋。那么，如何从中获取商业价值呢？他想到了网上卖书，因为那是能给顾客带来价值的一种商业模式。

1995年7月，贝佐斯成立了象征南美洲宽广无际的河流—亚马逊公司。

【败走麦城】

在进入网络销售时代的初期，贝佐斯的销售模式受到传统销售模式的联合抵制，他的公司并没有给他带来什么利润。

【如梦初醒】

那么，对于私营公司创业者来说，影响网络营销渠道选择的因素有哪些呢？

(1)目标市场。

目标市场的状况如何，是影响企业营销渠道选择的重要因素，是企业营销渠道决策的主要依据之一。市场因素主要包括：目标市场范围的大小及潜在需求量、市场的集中与分散程度、顾客的购买特点、市场竞争状况等。

(2)商品因素。

由于各种商品的自然属性、用途等不同，其采用的营销渠道也不相同。主要包括：商品的性质、商品的时尚性、商品的标准化程度和服务、商品价值大小、商品市场寿命周期等。

(3)生产企业本身的条件。

主要包括：企业的生产、经营规模，企业的声誉和形象，企业的经营能力和管理经验，企业控制渠道的程度等。

(4)环境等因素。

由于每一个渠道都有其自身的特定优缺点，都会显现特定的人群特征，并且企业需要维持渠道运营的成本各不相同，因此，企业在选择渠道时应当充分结合自身的产品特点和资源水平，同时还要考虑企业渠道资源间的重合水平，这才能从网络销售中带来巨额的收益。

【大家点化】

在一个人们相信市场有效性的市场投资，就像与某个被告知看牌没有好处的人在一起打桥牌。

——沃伦·巴菲特



116. 库克·哈德

——盲目投资误入“狼群”

【英雄留名】库克·哈德

【光辉岁月】

剑桥大学毕业的库克·哈德对商业有着浓厚的兴趣，他于2002年在伦敦成立了一家名为海乐姆的商务咨询公司。期待着从中获取人生最宝贵的阅历。

【败走麦城】

在公司成立之初，确实有很多小企业的经营者找上门来洽谈业务。但这种情况并没有持续多长时间，而且业务成绩也十分可怜。库克百思不得其解，采取了多种优惠措施也无济于事。持续几个月都没有接到生意的库克·哈德最终关闭了海乐姆。

【如梦初醒】

原来，伦敦本来就是一个商业密集的地区，而且其中大多都是国际型大企业的总部。在商务咨询这个行业，已经是人满为患了，何况库克的公司不过几个人而已，他不可能与大型专业的咨询机构相抗衡。

私营公司要想有效防止由于行业变化而引起的风险，就要对行业的状况有详细的了解。俗话说："知己知彼，百战不殆。"只有对整个行业有详细的了解，才能够制定正确的发展规划，作出正确的决策，进行有效的生产、经营活动，才能有长足的发展。分析行业状况，主要看的是行业内的公司规模、公司数量，技术水平及行业规范几个方面。

在某一个行业内，如果公司特别多，说明这个行业的容量已基本饱和，如果再进入这个行业，面临的是残酷的竞争，一旦行业出现大的波动，那么整个行业内的公司将无一幸免。就像中国的纺织行业一样，数量众多，且私营公司居多，如果进入这个行业，一旦行业出现波动，私营公司面临的将是破产的危险。所以，私营公司进入一个行业，要进入那些公司数量较少的行业，以免引来大的风险。

公司规模同样是分析行业状况的重要因素。如果行业内的公司规模都很大，那么这些大公司就拥有各种优势，如成本、销售，政策优惠等，私营公司不能跟这些大的公司竞争，尤其那些"航母型"公司，它们甚至在一定程度上垄断着整个行业。例如，现在的汽车行业，国内已被一汽集团、东风集团、上海汽车工业公司等几家特大型公司瓜分，私营公司不可能跟它们分庭抗礼。如果私营公司进入该行业，只要这几家特大型公司一有波动，冲击最大的就是私营公司。因而，可以说私营公司与大型公司同行业发展，往往有一种"伴虎"的感觉，假如这些虎都危在旦夕，私营公司还有希望吗?所以，一定要进入那些公司规模不大的行业，如餐饮，娱乐、小家电等，其他公司出现危机，并不意味着所有公司都有危机，即不会出现连锁反应。

进行行业分析还必须了解该行业的行业规范。有许多行业发展已基本成熟，有统一的行为准则和竞争规则，自律性较好，发展比较平稳，私营公司进入这些行业，只要经营有方，肯定能有很大发展的，比如说化工、运输等领域。但也有许多行业自律性很差，内部市场混乱而引起外部市场无序，如商业等。

私营公司在关注行业规范同时，还要了解国家对该行业的政策，这实际上也是行业规范的一个方面。有的行业，国家是大力扶持的，那么私营公司进入将非常有利，而且还可以获得某些优势，即使出现行业性危机，国家也不会坐视不管。但如果私营公司进入的行业是国家要重点调整的行业，那么可能会使这个行业产

生巨大的震荡，尤其那些落后产业；国家不再扶持，一些公司出现危机，所有公司都会受到波及，必然出现多米诺骨牌效应。

一个企业进入一个陌生领域，在指定战略时，专业知识并不重要，关键在于摸清基本规律。

【大家点化】

你不可能比你最笨的竞争对手精明，诀窍是不要有竞争对手。

——沃伦·巴菲特

117. 保罗·艾伦
——投资创业要慎重

【英雄留名】保罗·艾伦

【光辉岁月】

为了实现为编写商业软件的梦想，艾伦在两年之后辍学，1975年与从哈佛大学辍学的盖茨创立了微软公司，艾伦拥有40%的股份。

十多年来，他始终在不停地抛售，但仍赶不上股票的涨势，1998年初，艾伦卖掉了60万股微软股票，获现金24.6亿美元，而1986年微软股票上市时，他的股份高达28%，1994年还有13.4%。目前他仍持有微软6.4%的股份。无疑，微软股票是其取之不尽、用之不竭的大金库。

艾伦与比尔·盖茨创立了微软公司的前身。他被认为是世界上最富有的人之一，到2006年他在福布斯杂志排名第六，拥有资产大约227亿美元，其中50亿是微软股票。同时他是Charter Communications主席，梦工厂股东。后来他被邀加入美国电影艺术与科学学会（AMPAS）。艾伦拥有2支职业体育队：美国足联的西雅图海鹰和NBA的波特兰开拓者。

【败走麦城】

艾伦专门投下70亿美元成立了宪章传播公司，让电视观众手持遥控器就能上网冲浪，然而，他的美梦从来没有成真，2002年，该公司的股价狂跌了90%之多，令70亿美元的投资缩水到4.2亿美元。

损失惨重，依然“痴心”不死。2002年，艾伦又动用一切力量研发出Mini-PC，但该产品却在市场遭到了“悲惨际遇”。

频频投资，却屡屡失手，媒体把艾伦描述成“随心所欲的失败投资者”、“最差经理人”，“一不留神成了亿万富翁”等。

【如梦初醒】

艾伦投资70亿美元，创办公司，并成功上市，可谓前景看好。但是投资并不是件容易的事情，经营管理、市场战略都要走对路。它不仅涉及公司的经济状况，其结果还会影响到公司以后的成熟和发展。

既要投资，想赚钱，风险就不可避免，但可以尽力减少风险。比如说调查市场，比如说研究政策，采取合适的、合理的扩张方式等。投资事关公司发展的全局，不怕有风险，就怕不谨慎，这应该成为经营者做事的基本准则。

美国著名投资家，股神沃伦·巴菲特说："逆反行为和从众行为一样愚蠢。我们需要的是思考，而不是投票表决。"

手里的钱多了，人就容易膨胀，投资就容易冲动。因此，在创办公司时，要看到那些不确定因素，并注意由此可能带来的投资风险。

(1)首先要防范风险。

在进行投资活动中。经营风险是投资者必须考察和分析的问题。投资者对一切可能影响投资收益的"风吹草动"都要给予密切关注。

(2)加强经营管理。

经营管理也是生产力，经营管理因素对投资效益的形成与大小影响很大。投资者即使拥有稳定的资金来源和足够的投资对象，也未必就能保证一定能够实现期望值，因为在周期很长的投资过程中，投资经营与管理是否得力，将在很大程度上决定着投资的收益。

(3)提升自身决策水平。

投资者本身的主观预测水平和预测决策难免会有技术上的偏差和失误，这更增加了经营决策管理的不确定性，而这些不确定性直接关系到投资效益大小。

【大家点化】

把投资当成经营企业是最聪明的投资方式。

——沃伦·巴菲特

118. 弗拉基米尔·波塔宁
——发展速度太快不是好事

【英雄留名】弗拉基米尔·波塔宁

【光辉岁月】

波塔宁的第一桶金则是在1993年开办联合进出口银行(Unexim bank)时赚到

的。其时正值俄罗斯的非国有化改革初起阶段，即所谓丘拜斯私有化或债券私有化阶段，实行的是通过给所有公民(包括婴儿)发放私有化债券的形式来分配国有资产。波塔宁以 1 万美元成立的 Uneximbank 只是数千家一夜之间冒出来的私人银行中的一个，这些银行均号称要为俄罗斯的经济重建提供服务，而事实上，其中的多数中小银行为腐败官僚和黑社会组织所控制，那些财力雄厚的大银行则为寡头所有，它们的目的都只有一个：进入有利可图的国有资产收购交易。这一阶段改革结束时，私有化债券都集中到这些银行手中，他们利用债券控制了数千家国有企业。

1995 年，俄罗斯的非国有化改革进入新阶段：大型国企先进行股份制改造，再拍卖或招标出售股份。波塔宁在此时被聘为政府顾问，协助设计改造和出售方案。

在其他寡头的支持下，波塔宁设计出了著名的“贷款换股份”计划，即政府通过出让国有企业的股份给私人银行和金融机构以换取其急需的贷款。名义上，该计划是为解决政府的资金困难，而在操作上，却如众多外部人士所诟病的，这项计划被叶利钦政府中握有权势的人操纵，严重地低估了国有资产的价值。

正是在波塔宁自己所设计的方案和一手操纵中，他如愿以偿将诺尔里斯克镍矿公司收入囊中，除此之外还有俄罗斯第五大石油公司 Sidanko 等一系列工业企业。在诺尔里斯克镍矿的拍卖中，波塔宁的 Uneximbank 银行被政府指定为主持者，波塔宁以 1.701 亿美元的价格(比起始价 1.7 亿美元仅高出 10 万美元)胜出，获得诺尔里斯克镍矿 38%的优惠股和 51%有表决权的股份，另一竞价者 3.5 亿美元的出价则被判为无效。与国际上的交易所对其 40 亿美元的价值评估相比，波塔宁付出的代价就像一场玩笑。

1996 年，波塔宁在总统大选中为叶利钦连任作出了重要贡献，被任命为叶利钦政府的第一副总理，专司经济改革，这使他成为所有寡头中担任政府职位最高的。在任的一年中，他被指责以权谋私。其中之一是他颁布了一项针对性的减税政策，使诺尔里斯克镍矿公司省去了巨额税款。

【败走麦城】

4 年之内，Uneximbank 以令人眼花缭乱的速度膨胀起来。至1997 年，其资产已达 37 亿美元。这一年，乔治·索罗斯出资 9.8 亿美元协助波塔宁完成了用 18 亿美元对 Svyazinvest 电信公司 25%股权的收购，英国石油也投资 5.71 亿美元收购了 Sidanko 石油 10%的股份。与此同时，波塔宁还从西方银行和欧洲债券手中设法贷到 6 亿美元用于收购国企。尽管以西方标准衡量尚嫌小，但 Uneximbank 此时已是俄罗斯最大最有权势的私人银行之一。

1998 年 4 月，波塔宁大肆铺张地庆祝 Uneximbank 成立 5 周年。巨大的广告牌遍布莫斯科街头，Uneximbank 在广告上化身为众神之王宙斯，宣称它将“像自然一样亘古不朽”，最终成为全世界最大的银行。

豪言壮语犹在耳边，俄罗斯便爆发了经济危机，卢布大幅贬值，大量持有政府短期债券的银行纷纷倒闭。在随后不到一年的时间里，波塔宁的帝国坍塌了。到1999年初，Uneximbank已负债20亿美元，净资产几乎为零。同年2月，它拒付欧洲债券2.5亿美元的借款。从1997年的巅峰时期至此时，波塔宁控制的三家大型企业——诺尔里斯克镍矿、Sidanko石油和Svyazinvest电信的市值已从310亿美元狂跌至38亿美元。索罗斯在其所著的《全球资本主义的危机》一书中公开承认，持股Svyazinvest是他投资生涯中“最失败的投资”，此时他和波塔宁共同持有的该公司25%股份大约值50万美元。Sidanko石油被多家债主向法庭提请破产，最终在2001年转手给了另一个寡头弗里德曼所控制的TNK石油公司。

【如梦初醒】

在创业过程中，保持合适的发展速度最重要。稳扎稳打，不急不躁，企业才能在稳健中发展，否则就有突然倒下的可能。

波塔宁的钱来得太容易了，乃至他自己都失去了冷静和理智。在发展过程中，他大肆投资，没有节制，速度太快，失去了控制能力。

开展业务，就像盖楼一样，只有基础部分建好以后，才能一层一层地向上盖。许多人耐不住性子，总是尽力把发展速度再加快一点，但是这样的风险太大了。

喜欢一步登天的人是不适合开公司的。更确切地说，三百六十行，几乎没有一行是可以一步登天的。经营公司要以稳扎稳打、步步为营为贵。

景气好的时候，痛快自然是痛快，但是危险也是非常危险。在高速公路开车，以往数日车程的，如今朝发夕至，方便当然方便，可是一旦出了车祸，没有不车毁人亡的。

许多创业的人一开始很风光，可是几年后就陷入了困境，就是因为幸得一点儿成就，就得意忘形，知进而不知退，结果胡乱投资、肆意挥霍，弄得债务累累，身败名裂。

【大家点化】

成功的唯一途径就是，认清自己的缺点，然后努力克服它。

——郑周永

119. 朱利安·罗伯逊

——没有金刚钻，别揽瓷器活

【英雄留名】朱利安·罗伯逊

【光辉岁月】

纵横全球金融市场的老虎管理基金以选股精准著称。1980年，罗伯逊以800万美元创立老虎基金，1998年以前，平均每年回报为32%，因而罗伯逊被视为避险基金界的教父级人物。老虎基金是最著名的宏观对冲基金之一，与索罗斯的量子基金可谓并驾齐驱。

20世纪90年代中期后，老虎基金管理公司的业绩节节攀升，在股、汇市投资中同时取得了不菲的业绩，老虎基金管理的资产规模在20世纪90年代后迅速增大，从1980年起家时的800万美元，迅速发展到1991年的10亿美元、1996年的70亿美元，在1998年的夏天，其总资产达到230亿美元的高峰，一度成为美国最大的对冲基金。

【败走麦城】

1998年的下半年，老虎基金在一系列的投资中失误，从此走下坡路。1998年期间，俄罗斯金融危机后，日元对美元的汇价一度跌至147:1，出于预期该比价将跌至150日元以下，朱利安·罗伯逊命令旗下的老虎基金、美洲豹基金大量卖空日元，但日元却在日本经济没有任何好转的情况下，在两个月内急升到115日元，罗伯逊损失惨重。在有统计的单日(1998年10月7日)最大损失中，老虎基金便亏损了20亿美元，1998年的9月份及10月份，老虎基金在日元的投机上累计亏损近50亿美元。1999年，罗伯逊大量购买美国航空集团和废料管理公司的股票，可是两个商业巨头的股价却持续下跌，因此老虎基金再次被重创。

从1998年12月开始，近20亿美元的短期资金从美洲豹基金撤出，到1999年10月，总共有50亿美元的资金从老虎基金管理公司撤走，投资者的撤资使基金经理无法专注于长期投资，从而影响了长期投资者的信心。因此，1999年10月6日，罗伯逊要求从2000年3月31日开始，旗下的“老虎”、“美洲狮”、“美洲豹”三只基金的赎回期改为半年一次，但到2000年3月31日，罗伯逊在老虎基金从230亿美元的巅峰跌落到65亿美元的不得已的情况下宣布将结束旗下六只对冲基金的全部业务。老虎基金倒闭后对65亿美元的资产进行清盘，其中80%归还投资者，朱利安·罗伯逊个人留下15亿美元继续投资。

【如梦初醒】

朱利安·罗伯逊在基金投资中遭遇了败笔，逐渐衰落。他的失败，在很大程度上是因为缺乏风险投资的经验和技巧，没有注意防范金融风险。

风险投资的高额回报是产生这种投资的原动力。风险投资的特点是高投入、高回报，在几年的时间里，投资者就要见到效益，然后提前退出，由后继者接手。

在国外，一般说来，投资者在3至4年后就退出。他们可以让下一个风险投资者接手，或者让其他公司收购，也可以直接让股票上市。风险投资的使命只是

促进产权流动，在流动中实现利润。在这里，投资者提供了公司发展所需要的资金，经营者投入了自己的智慧和精力，双方共享所得到的物质回报。

确切地说，风险投资是一种更高层次的商业投资，需要更高的财技。风险投资是创造经济神话的“魔术之手”，是促进科技进步和生产力发展的巨大动力。它是“勇气、智慧和艰辛的劳动创造财富”的最好证明，但也最考验人的智慧。

能顶着风头，把钱投向别人不敢投、不愿投的地方，然后享受勇气和智慧带来的回报。这样的人是真正大手笔的公司。其实不管大生意、小生意，做生意的道理都是一样的。看似安全的投资方向，则必然已经人满为患，一个后来者要想出人头地简直是太难了。

危险的地方看似危险，但它只是客观条件的艰难，或者根本就只是因为人们的习惯思维才显得危险，因此，这里少了最危险的动物——人。这样风险投资者就会时常在这里发现“幸运之神”。

【大家点化】

分析市场的运作与试图预测市场是两码事，了解这点很重要。我们已经接近了解市场行为的边缘了，但我们还不具备任何预测是市场的能力。复杂适应性系统带给我们的教训是市场是在不断变化的，它顽固地拒绝被预测。

——沃伦·巴菲特

投资并非智力游戏，一个智商为160的人未必能击败智商为130的人。

——沃伦·巴菲特

120. 弗雷德·史密斯
——不要自己吞下苦果

【英雄留名】弗雷德·史密斯

【光辉岁月】

1969年，史密斯从越南战场回到美国后，先购买了一家叫阿肯色航空公司的飞机维修公司，使之变为收购和销售旧飞机的交流中心，两年就赢利25万美元。但史密斯远未满足这样的成功，他对在大学时提出隔夜递送小包裹的想法一直念念不忘。他先委托咨询公司对运输市场的形势和前景进行了研究与调查，根据咨询公司提供的美国现有邮政状况，史密斯进一步证明了这一领域具有巨大的潜力。

根据咨询公司的调查结果，弗雷德·史密斯立即开始创办真正能够适应高技术时代发展潮流的“隔夜快递”公司。1971 年 6 月 28 日，“联邦快递”公司正式成立。

【败走麦城】

飞虎国际航空公司的最大股东、信实金融服务公司董事长索尔·斯坦伯于 1988 年末宣布收购不在他名下的飞虎公司 83%的股份。听说有人要收购飞虎公司，弗雷德·史密斯立即加入角逐，他以每股 20.88 美元，高出飞虎公司股票市场价格 6 美元的价格确保了收购的成功。

但联邦快递公司的国外业务在收购飞虎国际航空后没有明显好转，持续的亏损和收购飞虎公司增加的债务使公司的利润下降。联邦快递公司的营业收入从 1989 年的 52 亿美元升至 1991 年的 76.9 亿美元，而利润却从 1989 年的 4.2 亿美元降至 1991 年的 2.79 亿美元。

【如梦初醒】

飞虎国际公司是全世界最大的重量货运公司，它是第二次世界大战以后由几个战时的飞行员创办的，公司成立以后承运的业务量持续上升，利润也越来越多，是美国航空货运方面实力最强的企业之一。

在航空货运市场空前激烈的竞争中，飞虎公司在一个个强有力的竞争对手纷纷崛起的形势下，仍然保持着行业老大的作风，公司管理中的各种问题日益严重，财务开支大手大脚毫无节制，机械设备却日趋陈旧老化，雇员们也形成了养尊处优的不良习惯，他们不断要求加薪。终于，1984 年飞虎公司的财务报告中第一次出现了赤字。

这时候，弗雷德·史密斯向飞虎公司提出购买该公司全部航线的要求，相当于买下了一个不良资产。这反而加重了联邦快递的负担。

由此可见，在投资过程中，务必要科学调查、周密分析，掌握未来行业发展趋势。如果不明事理，做出了错误的投资决策，那对公司来是实在是一个最大的败笔。

【大家点化】

管理者的绩效应由下列各方面评估；他如何掌握部属，如何激励部属发挥余力，如何组织每个人的工作圆满地完成任务。这几点就是管理的义。

——盛田昭夫

121. 斯特凡·科万特
——宁可赔钱也不说

【英雄留名】 斯特凡·科万特

【光辉岁月】

斯特凡·科万特是德国宝马太后苏珊娜·克拉滕的弟弟。

早年，斯特凡·科万特学的是经济学专业，曾在波士顿咨询集团里实习过。他秉承了父亲的才赋，非常具有战略眼光。

1980 年，71 岁的赫尔伯特在基尔去世。按照遗嘱，斯特凡·科万特和姐姐、妈妈继承了宝马的股份。此后，斯特凡和姐姐开始坐在宝马、阿尔塔纳、德尔通等公司的监事会里，参与公司重大决策，发挥重要影响力。

斯特凡和姐姐苏珊娜·克拉滕竭尽全力操心宝马公司的发展，同时他们也恪守家族的传统：对媒体和公众保持距离。斯特凡自己还拥有一个德尔通参股控股公司。这家公司涉及的领域包括家用薄膜、电力供应等。

【败走麦城】

斯特凡占有的宝马股份比他姐姐还多，达 17.4%.但也正因为此，随着 2002年宝马股票的下跌，他所持有的股票价值下跌了 10 亿欧元以上；他的财产总额也从 2002 年初的 45 亿欧元下跌到 2003 年初的 36 亿。尽管如此，斯特凡仍然丝毫没有抛售宝马股份的意思。

【如梦初醒】

斯特凡之所以赔了 10 亿欧元却还在硬撑，完全是要让自己不能放出宝马在股市迅速衰退的信息。

公司内一般有两种信息：一种是公开的信息，如产量报表、人力资源状况、经营状况、市场销售额、利润状况等；另一种是不可公开的信息，如新产品开发计划、核心技术、重大投资决策等。很多私营公司存在的情况是：把很多可以公开的信息也当成了不可公开的信息。

很多私营公司内有一种很强的“内部信息封锁”现象，总经理并不把公司目前的财务、利润、经营、资本运作、税收、市场运作等诸方面的真实情况通报给公司的中高层干部。

职业经理人一天到晚忙于编制各种工作计划，却不知道公司目前面临的各种

真实情况，比如公司每日的现金流量是多少、上个月亏损多少、上个月利润多少、公司今年的资本运作详细方案、内部管理结构的变化方向等。

其实，这些信息在公司竞争对手和工商税务部门那里早已不是秘密，但总经理们却不让下属们知道这一点。

由于各管理部门主管得不到公司的一些重要信息，在制订计划和决策案时就错误百出，使很多工作难以开展。

【大家点化】

凡是伯克希尔所收购的公司，都必须有值得他赞赏和信赖的管理人员。

——沃伦·巴菲特

你应该骑上一匹好马去捕捉另一匹更好的马。

——李文正

122. 周作亮
——别被"曾经"的胜利冲昏了头脑

【英雄留名】 周作亮

【光辉岁月】

1991年，周作亮经过多年创业把幸福村与服装厂村企合一，成立了幸福集团公司，他出任集团董事长兼总经理。

1998年后，幸福集团下属22家工商企业，总资产25.7亿元，是一家典型的"跨地区、跨行业、跨所有制、跨国界"的企业集团。公司提供的资料表明：20年来，幸福集团创造了很多第一：湖北省最大的乡镇企业；"幸福实业"1996年9月9日在上交所挂牌，成为村企第一股；拥有湖北省最大的铝材厂和铝厂；幸福电厂是规模最大的民营上网电厂。

【败走麦城】

1995年，周作亮不顾多方反对，执意兴建电厂、铝厂、变电站等耗资15亿元的"三大工程"，而此时，幸福集团的年产值仅有五六亿元。

为了弥补资金不足，幸福信用社除在潜江市本地高息揽储外，还在武汉市汉正街市场购买了约1000平方的房产，并以此作为据点，由担任周作亮决策顾问的周训和经营的大江城市信用社牵线搭桥，在武汉吸收一年期存款达9.4亿元，涉及储户7万多人，其承诺的最高年利率为20%。



虽然“三大工程”於1997年中陆续建成投产，但由于投资巨大且回报期长，幸福城市信用社一直处于严重的流动性危机中，并最终酿成巨大的公众存款支付风险。

【如梦初醒】

1998年初，湖北省专门成立了由一名副省长牵头的工作组，着手解决幸福社的兑付风险问题。同年3月3日，武汉1000多名储户前往幸福信用社兑付点，个别储户情绪激动。湖北省与央行会商后决定再次筹措资金1.3亿元用于现场兑付，以保障储户利益。

经国务院批准，央行宣布从1998年3月17日起，对幸福城市信用社实行为期6个月的停业整顿。此后，幸福城市信用社走向衰落。

周作亮的失败，在于做出了超出自身能力范围的事情。过高估计自己的能力，导致他在经营管理上捉襟见肘，无法应对出现的各种危机，影响了集团的全面发展。

由此可见，在企业发展过程中，领导人一定要一步一个脚印。在商业发展的道路上，没有捷径可以走，一切都要靠持续不断的努力来实现。

【大家点化】

假如你一直注意山顶，而忘记眼前所要走的路，那你将永远到不了山顶。

——郑周永

创业的人要警惕自己，骄傲之心总有一日会碰壁。

——李嘉诚

123. 詹姆斯·西蒙斯

——只看到眼前利益

【英雄留名】詹姆斯·西蒙斯

【光辉岁月】

1938年，詹姆斯·西蒙斯出生在波士顿的牛顿镇，父亲是一个制鞋厂老板。童年时，他的数学天分就展露无遗。后来，他进入麻省理工学院学习数学，先后取得学士、博士学位。毕业后，西蒙斯曾经到国防逻辑分析协会进行代码破解工作；后来又回到学术界，取得了一定成绩。

1977年，西蒙斯离开纽约州立石溪大学，创立了私人投资基金Medallion，最初主要涉及期货交易。当年，该基金盈利8.8%。

【败走麦城】

1989年西蒙斯的基金开始亏损，西蒙斯不得不在1989年6月份停止交易。

【如梦初醒】

做期货交易最主要的是吃透政策，哪项商品潜力大，哪项商品将紧俏，都是通过政策来影响反应的。西蒙斯的失败就是盲目买进，致使后悔莫及。

政策是市场的导向，在国家政策的变化当中，往往蕴藏着丰富的机遇。这就看你有没有敏锐的市场洞察力，能不能在细微的政策变化中寻找到适合自己的商机。

广州有一家商场的老板平时非常注意研究政府决定。有一次，广东省政府下达文件，要求各单位处理库存物资，加快资金周转。这位商人分析文件后认为，各企业一定会按照文件要求清仓查库，处理积压物资，这就为商业部门提供了一批廉价商品，如果抓住机会把商店改为廉价商店，一定会受到企业和消费者欢迎。于是，他们立即派出供销人员到各家工厂洽谈业务，收购了大量处理物资。

廉价商店在鞭炮声中开业了。潮涌般的消费者汇集到廉价商店，使长期积压在仓库里的尼龙布、皮鞋、床单等商品，一时成了抢手货。廉价商场前后开办两年，为300多家工厂推销了大量的积压物资，做成了4000多万元的生意。

大环境是带有方向性的因素，是决策的基本前提。只看到眼前的决策，就只能偶尔获利，不可长期获益。

有些人做生意，两耳不闻窗外事，往往生意失败而不知其因。精明的商人经常研究形势变化，分析政府决策动向，然后决定自己的经营目标，决策超前一步，利润颇丰。

可见，要成功地抓住机遇，就要有敏锐的市场洞察力，不能光看眼前利益，要有长远的目光，看到今后的发展趋势，高瞻远瞩，走在别人的前头，从而做到先知先觉，达到“春江水暖鸭先知”的境界，从容面对每一个政策变化。

“只拉车，不看路”被视为蛮干，路子不对，干得越多，结果可能越糟。做生意也是这样，不注意分析大形势，机会就有可能给你带来风险。

【大家点化】

那种开始很快马上就能赚钱，且各方面看起来都像是宝库的企业，通常不会维持很久。

——哈维·凡士通

最愚蠢的人就是只看到要跳过脚下的荆棘而没有看到眼前落脚处就是悬崖。

——沃伦·巴菲特

124. 山姆·撒克逊

——得不偿失的企业吞并

【英雄留名】山姆·撒克逊

【光辉岁月】

山姆·撒克逊于2000年成立了山姆冶金公司，山姆冶金公司一直在旧金山专注于不锈钢金属加工，并取得了不错的业绩。

【败走麦城】

撒克逊冶金公司在发展壮大时期，与之同城的一家大型钢铁企业突然宣布倒闭，山姆·撒克逊以相对低廉的价格收购了该钢铁企业，为此山姆·撒克逊花费了2亿美元，要知道山姆·撒克逊的公司还只是个小规模的企业，收购如此大企业，造成企业的全部流动资金全部都用到了收购上。而被收购的企业还有一大笔债务，这一沉重的包袱都不得不由山姆·萨克来背负。并购重组后严重资金短缺，造成员工的工资不能按时发放，使员工们怨声载道。更为要紧的是，由于没有资金购买原料，企业陷入了半停产状态。山姆·撒克逊采取多种措施来弥补资金短缺，向银行贷款，银行却对山姆·撒克逊的企业没有信心，不敢贸然放贷。山姆将其全部财产拿出来，以挽救企业，但也只能勉强让企业维持生产。这时，钢铁降价风暴席卷全球，致使山姆·撒克逊上演的“蛇吞象，小吃大”的惊人之举以失败而告终，使本已经营得非常出色的企业陷入了困境而不能自拔。

【如梦初醒】

一般来说，兼并要想成功，被兼并企业应处于如下的情形中。

①资不抵债，接近破产。企业破产是指企业经济活动的失败，一般包括两种情形：一种是指负债超过资产，因“资不抵债”而不能清偿债务，这叫做事实上破产，或称为真正的破产；另一种是指债务虽仍未超过资产，但不能够现金支付到期债务，必须以部分固定资产变卖为现金才能清偿，倘若如此，其经营活动则无法维持下去，因此而被宣告破产，称为法律上的破产。当企业经济活动失败时，宣布破产可以保护债权人的合法利益，也可以使债务人得以摆脱经济困境，但对企业当事人、职工、股东等来说并非好事，因为他们要承受一些损失，有时甚至是很重的损失；同时，对社会来讲也非好事，因为失业等会增加社会福利开支，增加社会不安定因素。相反，若在接近破产而未宣布破产时，有人将此企业兼并，

并承担了其一切债务，则使债权人利益得到完全保障，股东、职工等权益也有了保障，这对经济，对社会都有好处。所以，当那些接近破产的企业行将破产时，不应先断然宣布破产，进行清盘，而是要极力争取其他实力雄厚企业将其兼并。

②处于没有发展前途行业及过分竞争行业。对于那些处于没有发展前途行业的企业应推动其被兼并，使其所拥有的生产要素转移到更为需要的以及有发展前途的生产领域中去，从而提高生产要素的利用率。同时，又顺利地将这些企业从该行业中解脱出来，在重组后将资源投入到自身企业所擅长的领域中去。

③管理不善，营运无方。可行的办法是，将那些管理不善，运营无方，长期亏损的企业由优势企业兼并掉，在兼并后，对原企业的管理人员只能量才使用，而绝不能官复原位。

④一般来讲，每个公司都应当在银行里准备一笔可以维持半年运转的经费，光靠热情与同情远远不够，资金的不足很容易会把你逼上绝路。

【大家点化】

从当 CEO 开始我就确定文化基调对我们企业的快速发展是非常有益的。20 世纪 90 年代末期，我们在加州放弃了对许多高科技企业的收购，原因就是为了保持自身的文化，我不希望通用电气在网络公司的狂潮中迷失自我。

——杰克·韦尔奇

125. 格瑞米·哈特

——买与卖之间的痛苦抉择

【英雄留名】 格瑞米·哈特

【光辉岁月】

格瑞米·哈特 16 岁就告别了校园，曾做过临时小工和卡车司机。他以杠杆收购发家，曾经以 23 亿美元收购瑞士的食品包装厂 SIG 和美国 BlueRidge，目前是全球第二大食品纸包装商。格瑞米·哈特擅长以贷款融资的方式进行收购。2006 年，他的投资公司 RankGroup 以 33 亿美元将食品公司BurnsPhilip 和林木业公司 CarterHoltHarvey 据为己有，再将其斩件转售图利，成为一时佳话。

【败走麦城】

然而，格瑞米·哈特再创业之初可不是这么一帆风顺，他曾得到过刻骨铭心的教训。早年他做杠杆收购，过度迷信“转 = 赚”。他把所有的钱都用于一次收购

上，但他对市场的把握不准，结果他卖出的价格比他购买的价格低了近9成。但如果不卖他就会彻底赔个精光，卖了的话还能有本钱从头再来，于是他选择了卖。

【如梦初醒】

商品短缺时代，“囤积居奇”易于发大财，然而在商品过剩、现金为王的今天，最重要的经营手段就是在产品更新换代之前“快速出手，多多出手”。

过去，最有效的赚钱手段是卖高价——提高利润率。而今天，最显著的赚钱手段已变成提高周转率。过去利润高但是最终赚钱少，因为卖得少；今天利润低但是最终赚钱多，因为卖得多。价格战曾经备受责难，那是因为它损害了遵循传统利润模式的公司的利益，但毫无疑问却受到了钞票最热烈的追捧。

“转=赚”，这是这个时代最重要的商业特征。

“赚=转”，是这个时代越来越多暴富者遵循的商业准则。

当然，不同行业有不同的周转方式和周转周期。房地产几年才能交差，保暖内衣以一年为期，以月为周期的行业更是数不清楚。

在这个“快鱼吃慢鱼”的时代，作为创业者，你必须殚精竭虑，必须食不甘味，必须为改变资金和商品的周转率而有所作为。

【大家点化】

我喜欢购买企业。我不喜欢出售，我们希望与企业终身相伴。

——沃伦·巴菲特

在大规模投资迪斯尼公司之前，我整整关注了它30年。

——沃伦·巴菲特

126. 杰克·布莱恩
——“摸”石头过河终“落水”

【英雄留名】杰克·布莱恩

【光辉岁月】

杰克·布莱恩是新西兰一家伐木公司的创始人，在他的领导下，该公司收入每年都能达到8%以上的增长。

【败走麦城】

随着世界旅游浪潮的高涨，新西兰因其地理位置优越、气候宜人、景色秀美，旅游业越来越红火起来。杰克·布莱恩作为一个商人，他当然知道其中的利润空间。他认为，时间就是利润的复印机，于是他迅速卖掉伐木公司，成立了一家旅游公司，布莱恩还把所有资金全部投入到了旅游项目中去，期望能从中分一杯羹。但事与愿违，由于他对旅游线路的不熟悉以及所招导游的素质问题，他的旅游公司甚至连一次像样的旅游团队都没组织起来。不久，耗不起的杰克·布莱恩关闭了旅游公司。

【如梦初醒】

私营公司能够生存和发展，是因为它有其特有的生存空间，假如它跳离这个空间，开拓其他空间，就有可能会失败。

因为，私营公司开拓不熟悉的领域，等于是白手起家，虽然有资金，但在投资决策中，资金不能决定一切，只有拥有市场、人才、技术才能拥有新领域，资金可以通过各种方式筹集，而市场，人才、技术不是简单筹集就可以拥有的。这种情况，一旦决策失误，必将后患无穷。

是不是就不能进入新的领域了呢？否。但要尽量地减少风险。办法是抛砖引玉，摸着石头过河。即先对进入的行业的产品进行尝试，如果成功，则大举进军，如果不成功，则退而结网，再图新径。但对有深厚基础的公司来说，摸着石头过河一般都是能成功的，因为在“摸”的过程中，摸准了市场，也摸到了公司发展的避风港。

惠声公司是一家从事音像制作、发行、销售的公司，随着人们生活水平提高，人们对音乐、影像等文化生活需求增加，惠声公司在音像业发展势力很大，于是决定借此基础向其他产业扩展。开始他们准备搞信息，生产计算机，但是没有成功；后来又准备搞房地产，没有多久就撤了；最后选择图书出版，在图书出版中获得了成功，最终大举进入图书出版行业，获利丰厚。惠声公司这种摸着石头过河的办法使其找到了发展的新途径。

决策风险很大，对私营公司更是如此，在新领域的开拓过程中，一定要进行科学论证，谨慎行事，方能避免。

【大家点化】

我认为让下属参与对他们有直接影响的决策是很重要的，所以我总是甘冒损失时间的风险。如果你希望下属全力支持你，你就必须让他们参与，越早越好。

——玛丽·凯·阿什

127. 托马斯·沃夫
——四星级餐厅，无人问津

【英雄留名】 托马斯·沃夫

【光辉岁月】

托马斯·沃夫是一名经验丰富的英国投资家，他的最大特点就是看准项目后果断出手，这使他积累了一笔不小的财富。

【败走麦城】

托马斯也有看走眼的时候。当他看到一个城市近郊有一个新开发的海滩游乐场时，他灵机一动，投入巨资建造了一个四星级餐厅。本以为可以赚的盆满锅满的托马斯却为事实所困：整个游乐场周围一共开了近十家星级酒店及餐厅，托马斯的生意之清淡可想而知。在这次失败的投资中，他损失了至少一半的财富。

【如梦初醒】

商人都有相似的眼光，但当这种眼光交织一个目标身上的时候，那就不是什么值得高兴的事了。

美国经济学家，诺贝尔奖获得者布坎南曾说过说："对21世纪的商人而言，头脑是最大的资本，因为，做对的事情远比把事情做对更重要。"善于经营的商人，并不是万事总贸然前进之人，而是有着敏锐的眼光，善于因势利导，面对不同的时机和境况能采取不同策略的人。

肯德基炸鸡在打入中国市场之前，公司派了一位执行董事来中国考察。他来到北京街头，看到来来往往的人，穿着都不怎么讲究，就报告说：炸鸡在中国有消费者，但无大利可图，因为中国消费水平低，想吃的多，但掏钱的少。公司认为他是仅凭感觉、经验做出的预测，遂以不称职为由将其降职。

接着公司又派了一位董事前来考察。这位先生先在北京街头用秒表测出人流量，然后请500位不同年龄、职业的人品尝炸鸡的样品，并详细询问他们对炸鸡的味道、价格、店堂设计等方面的意见。不仅如此，他还对北京的鸡源、油、面、盐等行业进行了详细的调查，并经过总体分析，得出结论：肯德基打入北京市场，每只鸡虽然是微利，但消费群体巨大，仍能赢大利。果然，北京的第一家肯德基店开张不到300天，就赢利高达250多万元。

胜败就是这样决出来的，问题不在环境如何，而在于你如何看待环境，不同

的人，不同的态度对待同样的事情，就会有不同的结果。

【大家点化】

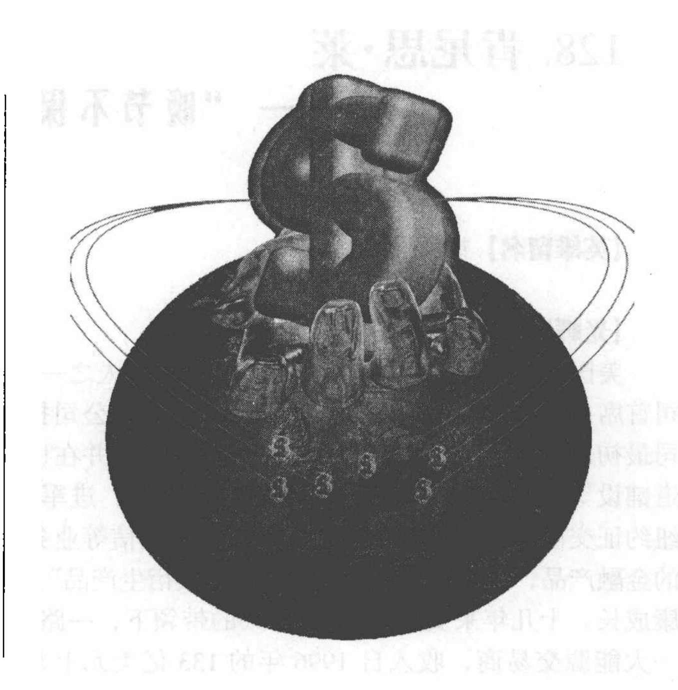
企业家最难做到的一件事，是要承认有些创业时期发挥过重要作用的人在管理大公司时未必能有效管理。

——弗雷德·史密斯

古人说：聪明秀出，谓之英；胆力过人，谓之雄。二者合一即是英雄。

有一些人，曾用自己的双手开创过属于自己的事业，曾在商业的舞台上树立过自己的丰碑，但最终却在大浪淘沙似的商业战场上折冠落马，败走麦城。人们管他们叫做失败者，而笔者却认为，我们也应该尊称他们为曾经失败过的英雄。

第五章



决策失误引发的“疾患丛生”

哲学家说过：“人类的思想支配着人类的行为。”一个企业的经营者一旦有了错误思想，就容易产生错误的决定，紧跟着就会产生错误的结果。这种结果是你我都不想看到的，也是每位私营公司创业者都承受不了的。

企业战略、经营步骤、竞争行为通常都是通过公司领导层的决策产生并实施的。如果经营者的决策有所偏差，那结果就有可能是一个企业整体的失败。

128. 肯尼思·莱
——“晚节不保”终悔恨

【英雄留名】 肯尼思·莱

【光辉岁月】

美国商人肯尼思·莱作为安然公司的创始人之一，从1986年担任安然有限公司首席执行官和主席那一刻起，他就立志要把公司打造成一个能源交易帝国。公司最初从事美国全国的电力、天然气的配送，并在世界范围内进行电厂建设、管道铺设等基建。1998年公司成立Azurix公司，进军水务业，并于1999年6月在纽约证交所部分上市。通过率先将电力、电信等业务及附属业务转化成可以买卖的金融产品，甚至包括非同寻常的“气候衍生产品”，安然自称公司一直保持着健康成长。十几年来安然在肯尼思·莱的带领下，一路“驰骋”，并一跃成为全球第一大能源交易商，收入自1996年的133亿美元上升到2000年的1,008亿美元，总市值达700亿美元，在《财富500》中列美国第七，世界第十六；连续6年被《财富》杂志评选为美国最有创意的公司；被英国《金融时报》评为“年度能源公司奖”、“最大胆的成功投资决策奖”、“美国人最爱任职的百大企业”。

【败走麦城】

2001年，安然的稳重健康形象似乎在一天之内瞬间崩塌。安然的股价一路由90美元下滑至30美分。由于安然股票历来被视为蓝筹股，因此这对金融市场造成了史无前例的毁灭性打击。股价的跳水始于公司被揭发通过与“特定目的公司”进行关联交易来虚增营业额和利润，而这些“特定目的公司”都是由安然实际控制的，也就是内线交易，这些关联交易导致公司的许多经营亏损未在财务报表中披露。这种做账手段从此被业界称为“安然经济”。假账成了安然毙命的慢性毒药，终于，2001年，安然宣布破产；2004年7月7日肯尼思·莱本人因导演了这场惊世骇俗的安然丑闻，被美国大陪审团指控与11项证券欺诈有关；2006年5月25日肯尼思·莱被判对其11项指控中的10项有罪。不过，在本定于2006年10月裁决前，他因心力衰竭于2006年7月5日死在科罗拉多州的度假中。一代巨贾最终却落得个“晚节不保”，悔恨而终。

【如梦初醒】

其实，肯尼思·莱何尝不想把安然经营得健康、稳健。但决策上的频频失误导

致了财务的危机局面。这一切都在于肯尼思·莱何对企业经营战略上的方向迷失，无视决策风险是当年如日中天的安然决策者们犯下的根本错误。近年来，“知识经济”的号角让许许多多的科技公司飞一样地发展，所有关于企业发展的规律和教条都被冠以“传统”和“保守”的高帽，安然的决策者也不甘心局限于传统的石油天然气行业，于是急功近利挺进到知识经济网络科技的最前沿。这一模式虽然至今还得到了业界的充分肯定，但对安然来说，已经没有任何意义。大多数的专家经过分析后得出：安然破产最重要的一个原因在于公司盲目放弃了自己的主营业务，而转向了电子交易等新领域，从而导致公司失控。

决策就是对公司的生产、经营、管理等重大事情进行决断定策。决策需要丰富的知识和经验，需要把握市场和根据自己的实际。决策失误是许多私营公司先红红火火最后陷入无法自拔败局的重要原因之一。

【大家点化】

在与商学院的学生交谈时，我说，当他们离开学校后可以做一张印有20个洞的卡片。每次做一项投资决策时，就在上面打一个洞。那些打的洞少的人将会更加富有。原因在于，如果你为大的想法而节省的话，你将永远不会打完所有20个洞。

——沃伦·巴菲特

129. 威廉·斯威尔
——航空巨头冲动下的黯然神伤

【英雄留名】 威廉·斯威尔

【光辉岁月】

1927年6月2日，胡安·特里普成立美洲航空公司（泛美前身）时，威廉·斯威尔尚在襁褓之中，但谁能想到，几十年后的威廉·斯威尔凭借着自身的勤奋和努力，经历了近二十年时间的蹉跎，从一名普通的职员一跃升至美国的主要航空公司——泛美航空公司的总裁。威廉·斯威尔在泛美工作的历程也正是泛美航空公司由小到大，由美洲到世界的成长历程。

20世纪70年代初，泛美航空公司航线遍及全球160个国家。在高峰时期，泛美航空的定期航班服务遍及六大洲。公司大部分航线都由纽约来往欧洲和南美洲及迈阿密来往加勒比海地区。当时在广告中推广的品牌口号是“世界上经验最丰富的航空公司”。

【败走麦城】

1980年，正是泛美与其他航空公司竞争得水深火热之时，一向以稳健而明智著称的威廉·斯威尔却不顾其他人的反对，利用自己的总裁权威，做出了一项致使泛美在后来的十年一直走下坡路并最终使泛美走向倒闭的决定——泛美航空公司收购美国国家航空公司（National Airlines）借以壮大国内航线网络。由于竞争对手争相提价而使泛美收购所付的金钱远远超过其市值。此举不但未给泛美航空公司带来盈利，反而令泛美航空机队变得型号繁杂，美国国家航空公司的航线网络亦未能配合泛美航空的航线网络，而两家公司的文化更是不同。这次收购后来被称为“斯威尔的蠢事”。他的决策使泛美元气大伤，并最终于1991年走向倒闭。威廉·斯威尔本人也因为自己的“大意失荆州”而背上了“泛美的罪人”，黯然神伤地淡出了航空界。

【如梦初醒】

私营公司创业者往往在取得一定成绩后，就会过度迷信自己的经验，从而让经验束缚住了的头脑。无论做任何事情，经常会依照过去的模式行事，认为很可靠。但这样做的同时也存在着非常大的弊端，那就是容易被传统模式束缚，在决策时出现冲动，从而一意孤行，听不进他人之言。

一些心理学家表示，冲动行为一是种司空见惯的强力反抗行为，是强烈愿望的一种表达方式。愿望是好的，但结果是否按我们希望的方向发展呢？未必。冲动越强烈，结果可能越与你希望的方向相背离。所以，作为经营者，一定要克服决策时的冲动，自我经验固然是判断的标准，但遇到关系到企业生死存亡的决策问题时，一定要冷静思考，否则就只能重蹈威廉·斯威尔的覆辙。

【大家点化】

会出错的事终会出错。没有一个继任者能像胡安·特里普一样有远见地去做一些正确的事……这是摩菲定理的极致例子。出售有盈利能力的资产令泛美无法改变灭亡的命运，留下的东西都不够维持一家航空公司。

——史丹利·葛维士

130. 丹尼尔·克鲁姆
——偷鸡不成反蚀米

【英雄留名】丹尼尔·克鲁姆

【光辉岁月】

梅塔格公司成立于1893年，是一家有百年历史的公司，公司最初生产抽丝机

的配件。1907 年，公司迁到离戴恩·摩纳斯东部三十英里远的位于艾奥瓦的牛顿镇，重点生产家庭洗衣设备及可拧干式的洗衣机。多年来梅塔格在市场中居于绝对主导地位，20 世纪 70~80 年代初公司一直持续占有美国洗衣机 15%的市场份额，其利润率几乎是同类竞争者的两倍。丹尼尔·克鲁姆曾是一名公司普通员工，后通过销售利润分得公司的部分股权分红，并经过自己的努力最终坐上了梅塔格公司董事长的宝座。在他的带领下，梅塔格公司在 20 世纪 80 年代末对外掀起了兼并狂潮。后来，丹尼尔·克鲁姆更是豪掷 10 亿美元买下了芝加哥太平洋公司（CPC）。

【败走麦城】

丹尼尔·克鲁姆收购胡佛公司是一大败笔。丹尼尔·克鲁姆因为自己的这一决策失误而使梅塔格公司背上了 5 亿美元的债务。

1992 年 8 月，胡佛公司推行了一项极具诱惑力的促销计划，即凡在 1993 年 1 月底以前购买梅塔格公司的产品价值超过 100 英镑者，可以享受两次免费欧洲旅游机会；购买额超过 250 英镑者，可以享受两次免费纽约或奥兰多的旅游机会。

受这一巨大诱惑的驱使，当地人立即兴起一阵购物热潮，顾客们争相购买胡佛公司的产品，因为他们计算了一下，支付这些地方旅行的费用远远高于买东西所花的钱。几天之内，胡佛公司生活用品商店里的真空吸尘器被一抢而空，公司在康伯斯兰和苏格兰的工厂，原来每周只有三天生产真空吸尘器，现在改为每天 24 小时生产。如此看来，胡佛公司策划的这次促销活动应该说是大功告成了。然而，公司的经理们却忧心忡忡。他们从未想到会有这么多人积极响应，原来他们预期有资格参加旅游的人数最多不超过 5 万人，而且许多顾客有可能参与这一促销活动而不一定具有旅游的资格，但现在不仅有 20 多万人响应了公司的促销活动，而且都有资格参与免费旅游!最后，只有 6000 人在四月中旬获得了旅行的机会，还有成千上万的人根本没有看到什么旅行票，也没有得到任何邀请，有的人申请了几个月也没有得到公司的回音。公司专门开通了顾客热线以接受顾客的抱怨，每天顾客打来的投诉电话就达 2000 多个。

紧接着，顾客怨言四起，并指控胡佛公司具有欺诈行为，他们纷纷要求赔偿。丹尼尔·克鲁姆迅速组织主要的力量来解决这一问题，以免进一步危害顾客与公司的关系。胡佛公司这一失败的促销活动给梅塔格公司的财政带来了很大损失。1993 年的第一季度，梅塔格公司支出了 3000 万美元以解决因胡佛公司促销事件带来的问题，但最后的支出实际超过 5000 万美元。

【如梦初醒】

如果这一超出计划的促销行动能增进梅塔格公司及胡佛公司与顾客的关系，提高公司的企业形象，这些支出还没算白花。但实际情况是，在支出巨额的费用

之后，梅塔格公司还是根本无法平息公众的不满情绪以及撤销他们的指控，由于信用丧失，公司陷入了前所未有的困境之中。而身为“元凶”的丹尼尔·克鲁姆也颜面扫地，整日郁郁寡欢。

事实上，造成这些问题最重要的原因就是丹尼尔·克鲁姆的决策失误。梅塔格公司收购胡佛公司，这一决策结果使总公司背上了巨额的债务，而胡佛公司实行购物免费旅游，又以自己的营销决策失误使企业受到了几千万美元的意外损失。

【大家点化】

世界上每100家破产倒闭的大企业中，85%是因为企业管理者的决策不慎造成的。

——美国兰德公司

我将竭尽全力提高索尼公司的声誉……作为公司的总裁，在做出任何一项决定前，一定要尽量掌握世界政治、经济情况，并把这些情况加以分析、消化，了解市场的动向。

——大贺则尾

131. 查尔斯·威尔逊
——经营者要保持谦卑的心态

【英雄留名】 查尔斯·威尔逊

【光辉岁月】

1897年兰索姆·奥兹创立了奥兹莫比尔汽车公司，1908年奥兹莫比尔汽车公司并入通用公司，自创立之初至20世纪50年代，奥兹莫比尔汽车都是时代的代表。

【败走麦城】

查尔斯·威尔逊从20世纪50年代开始掌管通用汽车公司，他对世界宣称：“只要对美国有益的事情就是对通用汽车有益的事情并且反之亦然。”

查尔斯·威尔逊这种思想造成了通用汽车对市场反应迟钝，使得奥兹莫比尔汽车公司开始走下坡路，最终于2004年停止了生产。

【如梦初醒】

领导人的思想决定了企业的发展方向和气质，也影响着企业文化。查尔斯·威尔逊近乎盲目的自大不仅荒谬，而且直接导致通用汽车在日益激烈的市场竞争中失去了优势。管理者安于现状，满足于既有的成绩，必然不进则退。

(1)做学生，不能做老师。

每一家大型公司要做的第一件事情，就是学习其他公司成败的教训。通用汽车从来没有这种机会，它一直扮演老师的角色。虽然是全球性的汽车公司，但当时，通用汽车领导层从未想到有其他欧洲或是日本公司也会发展成为全球企业。

这种角色致使 20 世纪 80 年代中期，通用汽车为旗下汽车品牌制定定位战略时就已陷奥兹莫比尔于尴尬之中。在通用的规划中，凯迪拉克汽车无疑是美国最豪华汽车的代名词；别克汽车则以其高价位、传统设计而成为美国道路上的骄傲；庞帝克汽车是野性、刺激的化身。至于奥兹莫比尔走的则是中庸之道，价格比别克稍低，又比庞帝克略贵；既追求传统，又试图诠释现代的动感特性。这一试图介于运动型旁蒂克和高档型别克之间的定位相当模糊，并时常迷失方向，这成为奥兹莫比尔走向失败的根源。

(2)设计上没有坚持自己的风格，失去了个性。

到了 20 世纪 90 年代初期，奥兹莫比尔的销量更是从以往的每年 100 多万辆跌至 50 万辆，于是又一个重新定位计划出炉。鉴于别克和奥兹莫比尔拥有相同的客户群，通用决定让别克继续留住老用户，而用奥兹莫比尔来吸引那些购买进口车的用户，竞争目标直指大举侵蚀美国市场的日本车和欧洲车，打击面覆盖了本田 Civic、Accord 系列、丰田花冠和皇冠系列、雪佛莱、甚至高级车领域的宝马、凌志。

为了迎合消费者的口味，通用在奥兹莫比尔的设计上更多地加入了舶来品的风格，推出了更新的运动款车型和功能型车种。Aurora、Intrigue 和 Alero 作为取代 NinetyEight 等一系列奥兹莫比尔老品牌的标志性产品上市。没有慎重挑选竞争对手，凸显和强化自己的定位，这样的变革难免使奥兹莫比尔再次付出惨重的代价。

【大家点化】

长期的成功只是在我们时时心怀恐惧时才可能。不要骄傲地回首让我们取得过往成功的策略，而是要明察什么将导致我们未来的没落。这样我们才能集中精力于未来的挑战，让我们保持虚心学习的饥饿及足够的灵活。

——帕米桑诺

132. 里克·瓦格纳
——“阴沟翻船”的有功之臣

【英雄留名】 里克·瓦格纳

【光辉岁月】

里克·瓦格纳是一位实干型创业者，当他掌管通用汽车公司时，通用与福特等竞争对手厮杀正酣，而通用很明显处于下风。

瓦格纳上台后，通过对市场的分析和对通用资源的重新整合，进行了一系列的反击措施，并取得了明显的效果。他改变生产格局，推出了卡车和 SUV（运动型多功能车）项目，成功地一反销售额下降的局势，带领通用逐步走出困境并获取了大量的利润。

现在通用公司下属的分部达二十多个，拥有员工 266,000 名，迄今已在全球 35 个国家和地区建立了汽车制造业务。2007 年，通用汽车在全球售出近 937 万辆轿车和卡车。截至 2007 年，在财富全球 500 公司营业额排名中，通用汽车排第五，这其中里克·瓦格纳功不可没。

【败走麦城】

然而，就像天气不可能总是晴空万里一样，通用迎来了暴风骤雨的日子，更确切地说是攸关通用生死存亡的危急时刻。

2008 年的一场经济危机把通用和瓦格纳一起赶到了悬崖边上。通用汽车 2008 年第三季度业绩报表显示：营业收入 379 亿美元，同比下降 13%；当季亏损 42 亿美元，每股股票净亏损 4.45 美元。

雪上加霜的是，通用汽车第三季度现金流大幅减少 69 亿美元，使公司手头现金只剩 162 亿美元。对于通用汽车这样的庞然大物而言，这点钱已接近维持日常运转所需现金的底线。

2008 年 10 月份通用汽车的销量跌幅最大,共下降 45%,至 16.9 万辆。公司销量受创的原因之一是其融资子公司通用汽车金融服务公司开始只向具有优质信用评级的客户提供贷款。美国一位汽车分析师迪吉瓦尼说,在美国大多数地区,所有客户中只有约 1/3 的人有资格获得贷款。通用汽车的总销量中包含向租赁公司等批量购买客户的销量,这部分销量占总销量的 1/3,这就意味着对个人消费者的零售量仅有约 11.3 万辆。

从通用汽车的财务情况看，除非得到政府救助，否则就只能宣布破产，“看

上去没有其他选择"。于是瓦格纳与另外两大汽车公司福特、克莱斯勒的老总一起去美国国会求助贷款用以解决有史以来最大的危机，但却无功而返，反而因乘坐私人飞机去国会求援而被讥讽为"从豪华私人飞机上走下来的乞丐"，正是英雄落难又何堪啊。

【如梦初醒】

毫无疑问，当年若不是瓦格纳果断推出卡车和SUV（运动型多功能车）项目，哪有通用的辉煌再现。但正是他的卡车和SUV项目使通用的辉煌再现变成了回光返照，并最终把通用置于生死边缘。

2002年，通用公司售出了280万辆轻型汽车，其中包括120万辆"运动型多功能车"（SUV），同比增长6.2%。但是当年GM（小排量）轿车的销售量下降了9%。而当2007年全球油价飞涨时，SUV突然失宠，购车者开始青睐更小更节能的车。随后的次级贷危机引发的经济下滑，导致所有汽车销量下降。

SUV的盛极而衰并非和通用的策略没有干系，2003年至2004年，通用、福特和克莱斯勒都开始对员工购车提供诱人的折扣。打折最多的就是那些耗油最大，利润也最大的车，如SUV。尽管油价不断飞涨，但很多人为了折扣还是热衷耗油高的车，如一辆SUV的折扣可能达到20%，为购车者节省了1万美元。

尽管通用、福特、克莱斯勒同样生产小型节能汽车，但它们的竞争力远比不上海外制造商的产品。和日欧汽车相比，美国汽车巨头更注重汽车的外形而不是效率和性能。这是源自上世纪50年代的传统，外表和色彩华丽，但内在却并无变化。而当美国消费者开始青睐更加节能高效的汽车，本国的汽车制造商却无以应对。

当瓦格纳在2006年注意到SUV苗头不对时，他不但没有改变策略，转向GM项目，反而对SUV表现得愈加狂热，于是他决定通过设计拥有更加独特、华丽外形的SUV来继续扩大市场，此举虽取得了短暂的效果，但当油价上涨，经济危机来临时，人们似乎已经不太可能对SUV产生太大的兴趣了，于是曾经铸就瓦格纳事业丰碑的SUV就成了悬在他头顶的定时炸弹。

其实，瓦格纳的教训在许多私营公司创业者身上都有体现。这些经营者将自己的决策建立在一系列错误的前提条件之上，或者没有随着环境条件的变化而更新经营决策的前提假设，这样势必使自己的决策失误。

私营公司经营者要想摆脱这种困境：

①必须时时对自己习以为常的一些假设、前提和理念进行验证。一些被认作是理所当然的前提条件往往不经推敲便被采用，由此而来的经营决策便潜藏着极大的风险。

②所有的前提假设应该有很强的一致性，在总体经营框架内彼此能相互印证。

③按照对于公司经营目标重要性的差异，将不同的前提假设分门别类地加于区分对待。

④不要忘记对于各种前提的假设，随着时间的推移和环境的演变，一定要重新界定以确保它们的有效性。

⑤要防止片面性和臆断性。当某一项目导致公司资金短缺时，有的公司的决策层不是果断下马，冷静地评估一下自己到底是否应该涉足其间，而是剜肉补疮，抽调优良业务的资金来填补该项目的无底洞，恰好落入了这个陷阱。

【大家点化】

我花很多的时间去设想正在到来的世界将会怎样，而几乎不会把时间花在今天或明天、这个星期或这个月、本季或本年度的计划和工作上。

——史蒂夫·凯斯

133. 杨致远
——只可“远观”而不可“亵玩”的创业者

【英雄留名】 杨致远

【光辉岁月】

杨致远可以说是华裔青年商人中的杰出代表。他于1968年出生于中国台湾省台北市，10岁时随父母移民美国。1990年，杨致远毕业于斯坦福大学，用4年时间以全优成绩获得学士和硕士学位。1994年4月他与戴维·菲洛共同创建了雅虎公司。其后几个月他获得了电子工程学博士学位。人们不得不承认，杨致远的确是一个才子俊杰。

公司创立之初，雅虎提供的核心服务是“网络资源指南”，即互联网搜索引擎的一种。1996年，雅虎公司在纳斯达克成功上市。经过多年发展，雅虎目前已成为一家全球性互联网公司，在世界许多国家实现了本地化，为用户提供包括搜索引擎、综合信息、通信和购物等多样化服务，杨致远凭借其杰出的才能和显而易见的“开国功绩”于2007年6月出任雅虎CEO。

【败走麦城】

雅虎公司的巨大成功与杨致远的明智决策与辛勤努力是分不开的，但是在世纪之交，雅虎的市场份额开始缩减，互联网搜索市场逐渐形成了谷歌、雅虎和微软MSN“三强鼎立”的局面。

近两年来，雅虎的发展并不顺利，微软曾提出用高价收购雅虎的方案，而杨致远拒绝了收购要求，媒体认为雅虎由此错过了出售的最好时机。而雅虎与谷歌

的合作也因美司法部和广告商等反对而受挫。接连的打击使雅虎股票急挫，雅虎股东对杨致远多有抱怨，且公司业绩不佳使杨致远面临巨大压力。

【如梦初醒】

面对谷歌咄咄逼人的气势，杨致远虽已采取措施应对，但最终为时过晚。更为重要的是，在微软提出收购之后，杨致远不顾股东反对，断然拒绝。这种不给微软"面子"的做法引发代理权大战，最终让他身陷重围。在这种氛围中，杨致远不愿承认 2007 年 6 月出任雅虎 CEO 是一个错误。但这个错误已经眼睁睁地摆在面前，这是杨致远和雅虎股东必须要面对和承认的事实。

雅虎是世界上规模最大的网络公司之一，由杨致远与好友戴维·菲洛 David Filo) 于 1994 年共同创建，他们拥有一个共同的、半开玩笑的头衔——"雅虎酋长"。当时的杨致远一度认为，凭借自己的创造力和满腔激情，他有能力让雅虎这家境况不佳的公司走出困境，并最终踏上复兴之路。在网络经济萎靡不振之际，他向好莱坞巨头特里·塞梅尔 (Terry Semel) 伸出橄榄枝，请他掌舵雅虎并使其成为一家媒体公司。然而，无论是赛梅尔还是杨致远，都忽视了一位新对手——谷歌——的重要性。可能都是斯坦福大学校友的缘故，赛梅尔和杨致远曾帮助谷歌的两位创始人"上路"，虽然还只是几年前的事情，但这对"新人"和"旧人"的关系现在却发生了翻天覆地的变化。

雅虎将自己定位为一家发布媒体内容的"门户网站"，相比之下，谷歌则将为网上冲浪者打造一个简单的搜索框作为自己的起点；雅虎仍旧认为，广告是网页上闪烁的霓虹灯，谷歌则在搜索结果之间插入简短的文字介绍，并准确锁定搜索的关键词，只有用户点击时才会向广告客户收费。雅虎及时地发现谷歌的做法才是真正的未来发展的方向，并开始奋力追赶——最初曾雇用谷歌提供搜索，而后炒谷歌鱿鱼，并通过收购方式壮大自己的品牌实力——但此时"下手"已经为时过晚。

忽略竞争对手是私营公司创业者的通病，在经过了一段稳定增长期后，就很容易形成麻痹心态，但当你认识到竞争对手已经掌握主动时，自己再想找到克敌的竞争优势就变得很困难了，杨致远很显然进入了这种困惑。

每个公司只能在一定的领域、一定的行业形成优势，不可能在多个方向、多个方面都有竞争力。而且，中小公司往往难以形成规模性生产和销售，难有较强的研究开发能力，质量、技术、信誉以及市场营销一般都不及大型公司，形不成成本领先战略、产品差别战略所要求的经营优势。

所以，明智的中小公司就要善于"并兵相敌"，坚持"有所不为而后有为"的原则，运用市场聚焦策略，扬长避短，把有限的资源、资金、力量集中到能够形成自身优势的领域和目标上来，或者谋求成本领先地位，或者争取产品差别优势，如有可能则两者兼而有之。

在形成相对竞争优势后，要乘势而行，努力使聚焦策略不断取得战果，使公司在该目标区域内呈鼎立之态，形成核心竞争力。

【大家点化】

我认为我们的工厂迅速发展壮大的原因主要在于，我们生产的东西大部分是以自己的发明为基础。即使在大多数情况下，这些发明没有得到专利的保护，它们也始终是我们领先于竞争对手，在竞争对手赶上之前，我们又通过新的发明新的发明再次获得领先地位。

——维尔纳·冯·西门子

134. 提姆·莱利

——放长线不一定钓到大鱼

【英雄留名】提姆·莱利

【光辉岁月】

门到门运输公司成立于1996年，凭借提姆·莱利的创业激情，又把握了正逢运输企业的辉煌时期的机遇，他将公司雇员发展到210人，公司年收入也达到了1000万美元，在公司500强中排名第54位。

【败走麦城】

门到门运输公司在确定业务发展模式的时候，花费了大量资金，业务开展半年后，小型储运业务中的头号竞争对手也开始做门到门业务。提姆·莱利给企业定制了长期的发展计划，但却缺乏短期的解决方案，让对手有可乘之机，让公司的业务受到了冲击。

【如梦初醒】

从提姆·莱利的失败经历可看出作为企业者要清楚地知道是什么在推动公司业务的发展，而且要确保自己有足够的能力确认推动业务发展的要素并优化这些要素。在关注企业长远发展同时，不要忽略企业的短期计划，在制定企业长远规划的同时也要把握制定企业长远规划的原则。

编制企业长远规划的主要依据包括以下几个方面。

①国民经济发展的需要；

②市场需要；

③技术改进、引进和改善管理、提高职工技术水平以后所能提供的潜力；

④企业的生产技术条件；
⑤掌握国内外科学技术最新成就和发展趋势。

【大家点化】
当你的目标是追求完美时，你会发现你的目标是不断变化的。
——乔治·费舍尔

我们的目标是每天发现一个更好的办法。
——杰克·韦尔奇

135. 艾萨克·罗森堡
——天上不会掉馅饼但可能掉飞机

【英雄留名】艾萨克·罗森堡

【光辉岁月】
1995年罗森堡成立了巴斯弗热西公司，经营产品进出口业务，与中南美洲和南美洲的十多家不同农作物种植者签订了合同，通过把这些农作物运送到美国的各大超市连锁店、食品服务店和批发商那里以获得高额利润。公司年收入高达2000万美元。

【败走麦城】
进出口贸易公司是以交通为生命线的，一旦交通受阻将会给公司造成不可估量的损失。罗森堡的巴斯弗热西公司在发展稳定阶段，很不幸地经历了9·11事件，美国人心惶惶，关闭了所有的机场，这让巴斯弗热西公司的货物无法通过空运及时将货物发送到客户手里。公司还与巴基斯坦和阿富汗有直接的生意往来，从阿富汗进口地毯，可战争的突然爆发，供应商也就消失得无影无踪，不知去那里避难去了。这一切，造成客户极其不满，公司的收益与利润大幅度下滑。

【如梦初醒】
艾萨克·罗森堡的悲惨遭遇，可以说是天灾人祸。天灾人祸是我们无法预料和控制的，但却可以通过众多措施来将损失降到最低点。那么该如何面对突然事件对企业的冲击呢？
(1)建立专门小组。
一般来说，对于突发事件，企业是第一次经历，没有处理这类事情的经验，

需要建立一个专门的管理小组来协调和控制突发事件及其影响。这种小组是临时组建的,不具备行使一些特定任务所必备的各种技能。企业发生外部突发事件时要想平稳渡过，就必须要有相应的机构与队伍来专门进行处理，就像一个城市一定要有消防队一样。没有专门的问题处理小组，就不可能迅速做出反应采取措施，贻误处理问题的时机。

(2)分析突发问题。

弄清问题本身，是解决问题的第一个步骤。企业可能没有处理突发事件的经验，但可以回顾一下历史，看看历史上类似突发事件的发展趋势，及其对社会造成的影响。如：2002 年由于美国和伊拉克关系不断紧张，石油价格一路高涨，2003 年当美国发动伊拉克战争的时候，人们对石油价格走向非常关注。如果回顾一下 1991 年的伊拉克战争则可以得到一些启示，在 1991 年美国发动伊拉克战争的时候，为保证原油的供应，美国动用了石油战略储备，另外由于战前的恐慌心理，市场上储备了大量原油，因此自美国进攻伊拉克以来，石油价格一路下跌。2003 年美国攻打伊拉克以来，石油市场又演绎着类似的故事，石油价格呈一路下跌趋势。

【大家点化】

唯有忧患意识，才能永远长存。

——安迪·格鲁夫

136. 郑鸿标

——明知山有虎偏向虎山行

【英雄留名】郑鸿标

【光辉岁月】

郑鸿标出生在新加坡，早年毕业于英华学校。他于 1950 年开始从事银行事业，并在华侨银行担任职员，5 年内升至主管。1960 年，他加入当时刚成立的马来亚银行，四年后担任该银行的总经理。1966 年，郑鸿标退出马来亚银行，创办大众银行。

【败走麦城】

大众银行创立后，由于郑鸿标曾担任过马来亚银行总经理，故而对于银行运作轻车熟路，因而，大众银行取得了较大的发展，存款客户日渐增多。银行的主

要利润是发放贷款获取利息，郑鸿标明白只有把钱借贷给更多的客户才能使大众银行积累起巨大的财富。但是，当他发现一些通过抵押商品借贷的人无法还钱时他的银行就处在了倒闭的危险之中。

【如梦初醒】

郑鸿标的经历跟私营公司创业者在做强做大过程中遇到的经营安全问题比较相似。

当小公司发展顺利，取得一些成就后，创业者这时候进取心也较强，就很容易犯好大喜功、急于求成的冒进错误。

但是，我们不得不提醒的是，过于雄心勃勃的发展计划往往使公司在财务上陷入困难的境地，这是私营公司破产的最常见的原因之一。很多私营公司经营者在获得成功之前，都有过一段艰苦创业的历史，他们在困难面前能够保持乐观情绪和坚强信心；但是在公司进入发展阶段后，其中一些人往往头脑发热，忘乎所以，以至主观决策，盲目求快求大，使公司受到重大经济损失。

私营公司在做大做强过程中要防范这样的经营风险，应做到以下几点。

①对私营公司实力和经营者的能力以及外部市场环境做出正确的科学的估价，获取能否“做大”的主客观方面的结论。

②切忌急功近利，被眼前利益牵着鼻子走，注意积蓄力量，做好扩张或高速发展的准备。

③在并购其他私营公司时，应该从定性和定量两个方面却权衡利弊得失。

④在投入一种扩张行动之前，必须仔细规划总的方针和策略。

⑤还要充分注意计划的实施和专有技术以及其他方面的细节。

【大家点化】

别人的辛酸史，听得再多也无法使你成长，不如亲自尝尝辛苦的滋味。

——濑户雄三

137. 库玛·贝拉
——经验不足的年轻人

【英雄留名】库玛·贝拉

【光辉岁月】

库玛·贝拉是印度历史最悠久的家族王朝的第六代继承人，他继承家族数十亿

美元家产时只有28岁。他的曾祖父以超出英国殖民者的智慧在殖民主义时代就建立起了一个黄麻和糖业贸易帝国，还曾资助过圣雄甘地争取印度独立的事业。库玛·贝拉的父亲阿迪蒂亚把家族生意扩大到铝业、水泥、人造纤维、棕榈油、炭黑等领域。

【败走麦城】

1995年，父亲去世，当时的库玛·贝拉刚从伦敦商学院毕业不久，仅仅在水泥业务上有两年中层管理经验。

年纪轻轻的他接手家族企业不久，就想通过改革来使企业重现活力。但因为实践经验不足而导致企业出现亏损的状况，饱受批评。

【如梦初醒】

库玛·贝拉第一次改革的失败在很大程度上是他没有在改革伊始就把人力资源重新配置，导致改革“有形无神”，缺乏时效性。

私营公司中最常见的干部是“四不”干部，即接受任务时不详细了解该任务的具体内容（一不），执行过程中碰到困难时既不向领导汇报（二不），也不采取实际行动加以解决（三不），而是将问题搁置起来不予处理（四不）。等到领导追问工作的进展时，才大吐苦水，表示自己是多么不容易，该工作难度是多么大等。而到这时候，解决问题的最佳时机往往已经错过。

“四不”干部让公司的执行力等于零，他们素质低下、没有工作激情，而且总是能够找出各种理由为自己辩解，就算是再荒唐的理由从他们嘴里说出来也会让人觉得情有可原。他们是天生的诡辩家，擅长把自己的责任推得干干净净。许多公司倒闭破产，“四不”干部就是罪魁祸首。

“四不”干部在公司里大都有一些背景，或与老板有着某种特殊关系；或与公司内某个高级干部关系不一般；或是公司创业时期的元老，无人敢动。

事实上，“四不”干部也是在过去历次有“四不”行为时不受到惩罚，凡事都能立于不败之地后才当上“四不”干部的。私营公司内部的管理方式和文化为“四不”干部的产生提供了适宜的生存土壤。

久而久之，公司里还会渐渐产生“四不”员工、“四不”班长、“四不”工程师、“四不”技术员、“四不”车间主任等。长此以往，公司就只能是死路一条。

事实上，每个老板心里都清楚，干部员工心里也清楚，每个人心里都有一种想要改变这种状况的愿望，但每个人又都改变不了这种局面。原因很简单，每个人自己正是这种局面的参与者，已经成为这种文化中的一分子，在没有强大外力介入之前很难彻底改变。强大外力来自哪里？只有一条，那就是企业经营者的决心。

【大家点化】

像我们这样的普通人有时候的确会犯错误。判断工作表现，要看你如何从食物中学习到东西，学得有多快。

——约玛·奥利拉

一个天才的企业家总是不失时机地把对职工的培养和训练摆上重要的议事日程。

——松下幸之助

138. 罗纳德·佩拉尔曼
——不懂就得交学费

【英雄留名】罗纳德·佩拉尔曼

【光辉岁月】

罗纳德·佩拉尔曼，宾夕法尼亚大学沃顿商学院企管硕士。30多岁时离开父亲开的收购兼并公司，独自创业。由于在父亲的公司里他了解到收购兼并行业的许多专业知识，并积累了丰富的行业经验，他后来创办了Revlon金融公司，从事金融投资。

【败走麦城】

Revlon创立之初就因为罗纳德·佩拉尔曼没有做好风险管理，导致他向本来就深不可测的金融投资业里交了一笔巨额的学费，据估计，那是他财产的三分之二。

【如梦初醒】

危机管理，是指危机发生之前，公司先做好预防和准备工作，以尽量减少危机发生的可能性；而当危机发生时，可以采取有效的措施来控制和解决危机，操纵整个局势而不是让局势左右公司，从而使影响公司生存发展的危机，变为让公司不断发展的机会，以保证公司的长期稳定发展。

从公共关系的角度来看，危机管理主要应做好三个方面的工作：

①预防。即在思想上做到防患于未然和居安思危。

②准备。即成立一个由公司最高领导 (总经理)、人事部经理、业务部经理和公共关系部经理组成的危机管理小组，全面负责拟定危机沟通计划和危机的适时处理。

③行动。即应对新闻媒介及有关人士发布信息，做好与各类社会公众的公共

关系工作。

【大家点化】

我虽然是做最后决策的人，但每次决定前我也要做好准备，事先听取很多方面的意见，当做决定和执行时必定很快。

——李嘉诚

139. 格恩·威斯顿

——商品没有吸引力意味着什么

【英雄留名】格恩·威斯顿

【光辉岁月】

格恩·威斯顿领导的 Loblaw 最初是加拿大安大略省的一家食品连锁店，20 世纪五六十年代，Loblaw 进行了大量的收购。在完成对芝加哥国家茶叶公司的收购后，Loblaw 成为当时北美地区第三大零售商，并于 1966 年在多伦多成功上市。

20 世纪 80 年代，Loblaw 进行了一系列革命性的变革，其自有品牌商品数量迅速扩大，主要是家居用品，在 1981 年已达到了 300 种。其中一种自有品牌的尿布开发后，给竞争对手带来了很大威胁，使帮宝适公司这一品类在当地的销售份额从 85%下降到了 18%。

【败走麦城】

1994 年，沃尔玛进入加拿大，Loblaw 开始面临激烈的竞争，市场份额逐年下降，格恩·威斯顿不得不改变 Loblaw 的经营策略，但大局已定，他也无力改变了。

【如梦初醒】

格恩·威斯顿的失败原因很简单，就是 Loblaw 所研发的新产品已经丧失了对消费者的吸引力，在这一点上，Loblaw 明显逊于沃尔玛等大型集团。

这就要求创业者必须知道，在琳琅满目的产品中，什么样的产品才能获得青睐，了解了这点，你才能收获成功。

任何公司都明白新产品开发的重要性，它显示了公司在产品创新方面的能力，也代表了公司对于市场变化、客户需求的了解和把握程度。

新产品开发该如何进行呢？重温经济学中的一个原理，可以带给我们新的启示——“有用物一定有市场”。这个原理告诉我们，只有那些对客户有价值的东西

才会从众多的物品中脱颖而出，凸显在客户的眼球中，铭刻在客户的心灵里，才会使客户心甘情愿地成为公司永远的客户。因此，在新产品开发过程中，首先应当秉持“有用物战略”，真正地考虑客户的需求，视客户为公司的衣食父母。

研制开发新产品固然不是一件简单的事情，然而，在新产品开发成功并推广使用之后，有效地保住胜利果实也很重要。一些公司的产品在推出之后在客户中引起了积极的反响，但是，各种抱怨之声往往也随之而来。出现这种情况的关键原因就在于，有的时候，公司的服务和技术滞后于新产品的发展要求，甚至成为制约新产品广泛推广使用的“瓶颈”。

而事实上公司应当牢记的是，新产品开发绝对不是一个孤立的公司行为，优质的服务和过硬的技术是新产品顺利推出并最终赢得客户信赖的最有力的支撑。

因此，不断提高服务水平、推进技术进步是新产品开发顺利实施的重要保证。

即使市场已经被人占领，即使有很多人在进行激烈的竞争，只要公司能够倾听客户的真正需求，只要公司能找到自己独特的方式来给客户提供价值，就一定会占领市场，锁定客户。

【大家点化】

努力用功，学习一些东西，就把它组织起来，设计研究改良旧的东西。换句话说，所谓新的东西，也不过是把旧有的重新组织起来罢了。

——亨利·福特

140. 丹尼尔·马德
——是冒险家还是赌徒

【英雄留名】丹尼尔·马德

【光辉岁月】

房利美(Fannie Mae)创立于1938年，由美国政府出资创建，从事金融业务，用以扩大资金在二级房屋消费市场上流动的资金。1944年，房利美的权限扩大到贷款担保，公司主要由退伍军人负责管理。1954年，房利美发展成为股份制公司。1968年，Raymond H. Lapin成为房利美的总裁，在他就任的30年内，修改了公司的制度，使之成为一个私有的股份制公司。1970年，房利美股票在纽约交易股票所上市。1984年，房利美首次在海外发放公司债券，从此公司的业务进入国外金融市场。

房利美将住房抵押贷款按期限、利率进行组合，作为抵押或担保发行住房抵

押债券，在金融市场上出售，再以收入资金向更多的人提供住房贷款。同时还对提供住房贷款的金融机构发行的住房抵押贷款证券品种提供担保。

丹尼尔·马德青年时创业，并一步步向上攀爬。1997年亚洲金融风暴时，丹尼尔·马德担任GE Capital Asia Pacific的总裁一职，坐镇香港，统领整个亚太地区GE的投资业务。1998年6月，丹尼尔吃进泰国政府拍卖烂账28万笔，每一美元债券票面价值仅剩45美分，共吃进11亿美元，2002年，这些债券价格翻番。由于指挥得当，使得GE Capital Asia Pacific全身而退，丹尼尔·马德由此闪耀美国商界。

2004年底丹尼尔取代因会计丑闻下台的弗兰克任房利美CEO。他上台后，逐步扩大房利美的业务，使房利美出现了空前的繁荣。

【败走麦城】

如果说2007年前，丹尼尔·马德还是美国商界的重要人物，那么2007年后就可以称他为美国商界的最重要人物，因为他是美国次贷危机的"元凶"之一。

美国经济近年来一直处于不景气的状态下，每当失业率增加，美国人收入减少时，他们就有可能断供。而市场上稍微有点风吹草动，房利美就会成为风口浪尖的"牺牲品"。2008年6月，美国400万抵押贷款购房者中已经有9%的人违约，这是美国历史上的最高纪录。

在此情况下，房利美股价从一年前的70美元降至5.5美元左右，盘后交易也大幅下挫24%，资产缩水90%，房利美终于走到了"墓地"。美国财政部于2008年9月7日宣布将美国两大房贷机构"美国联邦国民抵押贷款协会(房利美)"和"美国联邦住宅贷款抵押公司(房地美)"暂时纳入政府监护管理。财政部长同时宣布，解雇这两家公司的首席执行官。这意味着丹尼尔·马德成为了美国历史上少有的被财长亲自点名下课的人物之一。

【如梦初醒】

可以说，房利美的"休克"是丹尼尔·马德一手造成的。虽然他一再把新一轮金融动荡归咎于市场走势，坚称房利美经营状况的"基本面"没有太大变动，他本人并没有要求政府方面施以救助，所以觉得自己很无辜。但事实说明，丹尼尔·马德是一名不折不扣的赌徒，是他造成了房利美的失控发展。

2006年以来，美国房市明显降温，加之其他银行和对冲基金业务的竞争，房利美利润增长明显放缓，眼看奖金泡汤，丹尼尔盯上了高度风险的贷款新产品和次级贷款市场。

2003年，15年和30年固定贷款占房利美总资产62%，2005年减至35%。而可调整利率（ARM）贷款比例则升至48%。同时还大幅增加房利美直接拥有银行按揭贷款数量，以求最大限度增加利润。

房地美也不甘落后，两家一起出手，快速扩张，仅2006年上半年就吃进次级贷款市场创纪录的2728亿美元中的25%份额。而在2005年，两家公司已吃进了35%的次级贷款，2004年吃进了44%。据估计，房利美次级贷款在其总资产中的比例可能高达15%。

这就产生了一种奇怪的现象：2007年底，房利美和房地美拥有的“核心资本”合计832亿美元，所承担或担保的债务为5.3万亿美元，大致相当于每1美元资本承担或担保65美元，信贷杠杆严重失衡，最终导致丹尼尔·马德也“赌输”了手中所有的资本，并背上了“次贷危机元凶”的骂名。

私营公司失控通常有两个原因：一是公司盲目追求某些主观性很强的目标；二是公司决策控制体系失衡。

传统的决策监控流程由三部分组成：确定公司具体经营目标并做出相应的经营决策；实施决策；以既定目标为基准评估实际业绩。这样的监控体系可以应付较为平稳的竞争环境，而在多变的环境中就显得捉襟见肘，甚至有失控之虞。私营公司要使经营决策实施处于可控状态，可以使用“双环路”的监控体系，对决策的目标进行实时评估。

所谓“双环路”监控体系，就是在决策制定和控制间通过信息，在决策实施和控制间通过行为来完成整个决策的控制体系；并且营建与公司经营目标一致的公司文化，完善相应的激励机制，建立有效可行的行为准则；同时，促使它们三者间保持协调一致，以确保它们能随着时间的推移适应外部环境的变化，时刻保持公司结构在变革环境中不可或缺的灵活性。

有的公司在规模急剧膨胀后，却没有调整相应的业务流程，仍沿用原来的管理方式，这样根本无法适应公司发展后接踵而至的管理上的复杂性，整个公司远不在一种正常的受控状态，职能部门和业务部门之间无法协调产生整体效应，恰恰就是跌入了这个陷阱。

【大家点化】

达尔文世界的教训之一是，有机体神经系统的表现优异，促进了它察觉变化和快速反应的能力，因此能活下来，甚至更强盛。

——比尔·盖茨

对我来说做生意分三种：赌博、投机和投资。我只做投资，投机和赌博的事情不做。

—— 郭台铭

141. 亚里士多德·苏格拉底·奥纳西斯
——不要把别人当做傻子

【英雄留名】 亚里士多德·苏格拉底·奥纳西斯

【光辉岁月】

一次偶然的机会，奥纳西斯发现，在阿根廷，烟草比较走俏，但市面上却只有本地以及南美洲的烟草，由于味道强烈，很多人都不十分喜欢，而温和的希腊烟草却没有人卖，这就是商机！看准这个机会，奥纳西斯毅然辞职，把自己辛苦积累下来的钱投资在烟草上面。

最初，奥纳西斯只能在一个小作坊里生产希腊烟，但很快就供不应求。在扩大生产规模之后，他小赚了一笔。奥纳西斯明白，这种做法不能赚大钱，只有烟草贸易和运输才能成大事。到 1930 年，奥纳西斯已经成为希腊产品最大的进口商，还租用了一些货轮。

就在奥纳西斯踌躇满志的时候，席卷全球的经济危机爆发了，无情地摧毁了一切！当所有人都被折磨得快要绝望的时候，奥纳西斯却从中洞察出了生机。当时加拿大国有铁路公司为了渡过危机，准备拍卖产业，其中有 6 艘货船，10 年前价值 200 万美元，如今仅以每艘 2 万美元的价格拍卖，奥纳西斯像猎鹰发现猎物一样，极为神速地前往加拿大商谈这笔生意。这一反常举止令同行们瞠目结舌。因为当时海运业空前萧条，老牌海运企业家们避之犹恐不及，奥纳西斯在这样的情况下投资海上运输，无异于将钞票白白抛入大海。许多人规劝他，有些人甚至认为他丧失了理智。

但奥纳西斯清醒地看到，经济的复苏和高涨终会来到，终将代替眼前的萧条。危机一旦过去，物价就会从暴跌变为暴涨，如果能乘机买下便宜货，价格回升后再抛出去，转手可得暴利。海运业虽暂受冲击，但必有复苏之日。奥纳西斯谢绝了同事和朋友的劝阻，果断将这些船全部买下。果然不出所料，经济危机过后，海运业的回升居于各业之首，奥纳西斯买的那些船只，一夜之间身价陡增。他一跃成为海上霸主，资产几百倍地激增。

1943 年，奥纳西斯将其企业总部搬入纽约，财路日益广开，船队越来越大，1945 年，他跨入了希腊海运巨头的行列。

【败走麦城】

1953 年盛夏，一艘世界上最豪华的私人游艇——“克里斯蒂娜”号来到了西

亚的港口吉达。船上坐着的，是它的主人奥纳西斯和他的妻子蒂娜。虽然很多实业家来到阿拉伯，想开发石油，但都败兴而归，因为沙特阿美石油公司控制了整个地区的开发。

阿美石油公司和沙特国王订的合同是，由阿美石油公司垄断石油开采，每采一吨石油就给国王相当数目的特许开采费。石油开采出来之后，阿美石油公司用自己的船运往世界各地。但合同并没有说阿美石油公司同样可以垄断石油运输。奥纳西斯明白，国王没意识到合同有可乘之机，而这一点可给自己带来更多的巨额财富，因为他想为沙特提供油船。

为了促使国王同意，奥纳西斯请来了不少说客，从反美运动领袖到前任德国国家银行总裁，但保守的老国王还是持犹豫态度。1953 年，老国王因病去世，新国王登台，马上同意了这件事，几个月后，奥纳西斯和沙特阿拉伯国王签订了震撼世界企业界的《吉达协定》。协定规定：成立"沙特阿拉伯油船海运有限公司"，该公司拥有 50 万吨的油船队，全部挂沙特阿拉伯国旗。该公司拥有沙特阿拉伯油田开采的石油运输垄断权，该公司的股东是沙特阿拉伯国王和奥纳西斯。

协定的签订宣告了奥纳西斯的成功。这个协定一旦全部实行，沙特阿拉伯和奥纳西斯各自想得到的都将能得到，实力雄厚的阿美石油公司自然要奋起反抗，而同时美国的船东也加入了反对阵营，世界舆论都在"谴责"这个协定，年轻的国王无法面对来自美国及其他发达国家的指责，单方面撕毁了合同。奥纳西斯无可奈何，吞下了苦果，他一下子损失了 10 亿美元。

【如梦初醒】

亚里士多德·苏格拉底·奥纳西斯最可悲的地方是，只顾打自己的如意算盘，而没有考虑合作伙伴的利益，更侵害了同行的利益。这样做生意，不失败才奇怪呢。

做生意要精明，但是不能把别人当做傻瓜，更不能无视别人的正当利益，甚至利用漏洞达成生意，赚取超额利润。对方一时被你迷惑了，但是一旦觉察到，就很可能会恼羞成怒，不惜撕毁合同。

创业者要牢记的一个原则是：君子之争，同行同利。面对生意伙伴，必须照顾到对方的利益，这样才能合作好。"合作"本来就是利益互惠，失去这个基础，就无法做成买卖。

面对竞争对手，同样需要"君子之争"的气魄。商业世界的竞争不亚于军事斗争中的厮杀，人们常常说"同行是冤家"，但是在外部公关方面表现出君子的风度，给别人留口饭吃，而不是四面树敌，不但有助于建立自己良好的企业形象，还可以避免对手的直接反击。

奉行"君子之争"，这是会做人的表现。推而广之，在公司内部管理、外部竞争中都巧妙运用这一智慧，无疑会融洽内部团队氛围，避免四面树敌。

众所周知，为员工提供必要的薪水和福利待遇，是让大家安心工作、保持忠

诚的重要手段。领导人应该引导员工与公司成为一个命运共同体、利益共同体，而不是与大家斤斤计较一时的利益，这样才能实现公司长远发展。

不可否认，公司与员工之间存在着此消彼长的利益关系，比如工资是公司成本的组成部分；但是，双方有共同利益，显然更重要。因此，领导人与员工之间应该是“君子之争”，在处理二者关系时要把握“同行同利”的原则。

【大家点化】

企业不依靠自身的力量去发展，而是靠某种权利勾结，这是件令人不愉快的事情。

——郑周永

142. 史蒂夫·乔布斯
——失掉机遇，就失去了一切

【英雄留名】 史蒂夫·乔布斯

【光辉岁月】

1974年乔布斯加入Atari公司设计电子游戏。

同年秋天他参加了沃兹尼艾克的自制电脑俱乐部。沃兹尼艾克是一个技术天才，他们在乔布斯妹妹的卧室里设计苹果Ⅰ电脑，并开始在车库里生产制造。当地的一个电子产品零售商看了他们的机器之后，便订购了50台。成功仿佛比预想的还要迅速。他们变卖了所有值钱的东西，凑齐1300美元开始了创业。乔布斯将新公司命名为苹果（Apple）。

1976年，乔布斯和沃兹尼艾克将苹果Ⅰ定价为666美元推向市场。苹果Ⅰ是第一台只有一个主板的个人电脑。

1976年年底还从未有厂家出售过个人电脑，不过乔布斯却对这一市场坚信不疑。他想扩大公司的规模，便向Atari老板求助，结果被介绍给Intel（英特尔）前市场经理迈克·马库拉（Mike Markkula）。后者投资91000美元到苹果公司，拥有30%的股份。乔布斯和沃兹尼艾克各占30%。

1977年举行的西海岸电脑展示会上，苹果Ⅱ大获成功。苹果Ⅱ设立了个人电脑的标准，短短三年销售额就超过了一亿美元。1980年乔布斯担任苹果公司董事长，苹果公开上市，第一天从22美元涨到29美元，苹果的市值达到了12亿美元，25岁的乔布斯成为白手起家的亿万富翁。从1978年到1983年，苹果公司每年平均增长150%。

【败走麦城】

乔布斯设计 Macintosh 的初衷是想取代 IBM 在个人电脑市场上的领先位置，因此采取了封闭式的设计结构，所有的外设都由苹果自主开发，配套软件跟不上，电子表格和文字处理软件两年后才推出。而且 Macintosh 在上市时测试出还有很多问题，而上市后整个开发队伍全都松懈了。这在很大程度上导致了 Macintosh 的滞销。

乔布斯粗暴的工作作风也引起了开发者的不满，Macintosh 的销量不断下滑，公司的财政赤字到了无法忍受的地步。这个故步自封的错误是乔布斯败走麦城的开端，而将其推向深渊的却是他的盟友、苹果公司时任 CEO 斯卡利。斯卡利向董事会施压：如果乔布斯留在苹果，他就挂冠而去。在这个关键时刻，董事会选择了斯卡利。乔布斯被放逐了,他不再管理任何事务。

乔布斯向董事会递交了辞呈。当乔布斯向斯卡利递交了包括 Mactionsh 市场和技术骨干在内的想要带走的五个人的名单时，董事会十分愤怒，授权斯卡利控告乔布斯非法使用苹果资料和技术，虽然最终达成和解，不过两者的关系彻底破裂了。

【如梦初醒】

苹果电脑创造了 PC 后，拒绝授权其他厂商使用苹果的操作系统，结果 IBM以开放的态度联合微软作为自己的操作系统，并采用英特尔的芯片，从而一举造就了强大的竞争优势，也成就了 IBM 个人电脑的神话。

乔布斯在个人电脑业务上的失败，首先在于他没有跟随当时的市场趋势前进，错失了发展机会。

在创业过程中，要时刻把握市场发展趋势。企业经营与管理不能关起门来做，而要时刻关注市场行情的变化，并做出有针对性的应对之策。

为此，一定要制定正确的市场发展战略。在现代商业竞争中，策略失误会使组织出色的人力资源、优秀的产品优势化为乌有，导致组织失去巨大的竞争优势、错失发展良机。

【大家点化】

我们面临的挑战就是如何把握机遇，并使自己保持在第一的位置上。

——迈克·戴尔

对大多数人数而言，机会不只一次光顾过；它在我们门前不停地敲门。遗憾的是，多数的时候，我们不是想着别人的事，就是懒于作答。

——本杰明·费尔莱斯

143. 加布·纽维尔
——经营者要有商业情报意识

【英雄留名】加布·纽维尔

【光辉岁月】

1996年，曾经是微软员工的加布·纽维尔和麦克·哈灵顿一同创建了“维尔福软件公司”。他们在1996年下半年取得了雷神之锤引擎的使用许可用来开发电脑游戏半条命系列。最初的计划是在1997年晚些时候发布，但是最终的日期被确定为1998年10月31日。

【败走麦城】

维尔福公司在2003年的E3展览上面展示了半条命2的宣传片，并且用Source引擎震惊了游戏界。最初计划于2003年9月发布的半条命2后来由于源代码泄露事件而推迟了发布。最终这个游戏于2004年11月16日发布。

【如梦初醒】

在商业世界里，时间就是金钱，代表着一切。在快鱼吃慢鱼的时代，推迟产品上市，就意味着损失。

加布·纽维尔的源代码被泄露出去，是商业机密的泄露。他在这件事上吃了败仗，在于商业情报意识的不足，或者说没有在管理中做好这些工作。

信息社会，商业活动中的情报搜集、窃取永远没有停止。前苏联通过间谍窃取了美国大量重要军事科技情报，从而节省了大量研制费用和时间，缩小和弥补了与美国的技术差距；日本在战后从各种途径取得了美国大量工业技术情报和资料，也迅速发展了技术先进的工业经济。

当今世界各国综合国力的较量集中在经济领域，企业成为竞争的主体。因此在国际交往中、在商业往来中，经济间谍占有重要比重。现代商业竞争中，大家不仅是对手，还是合作伙伴，呈现出一种你中有我、我中有你的竞争态势。在企业信息情报方面，要善于通过各种渠道获取自己需要的信息，同时也要提防对方窃取我方的机密情报，避免带来重大损失。

【大家点化】

忠诚犹如大厦的支柱，尤其是高级行政人员的忠诚。

——李嘉诚

144. 王永
——决策不到位引发危机

【英雄留名】王永

【光辉岁月】

铭嘉公司是一家以电信增值服务为主的企业。几年前，王永在增值服务行业还未形成规模时，创办了铭嘉公司。随着近三年增值服务行业的蓬勃发展，公司规模迅速扩大到了120余人，虽然公司产品并不多，但经营业绩成效显著。

【败走麦城】

2006年，信息产业部和某运营商开始联合规范市场，增值业务陷入了前所未有的低谷。同年，铭嘉公司的控股股东—迅唐股份公司的董事会决定调王永回迅唐公司任总裁，免去王永铭嘉公司总经理职务，并同意铭嘉公司总经理职务可由王永任命。但在接下来的几个月中，王永在任职迅唐公司总裁的同时，铭嘉公司总经理一职依然空缺，并没有任命新的主管，而是由王永私自代理着铭嘉公司所有的日常事务。由此引发公司在管理中的一系列矛盾。

【如梦初醒】

(1)决策层没有制定出适合公司长期发展的战略目标和计划。

身为迅唐公司总裁的王永，经常要到外地出差、出席各种会议，受到公司管理体制的制约，铭嘉公司很多日常事务都因没有及时审批而搁置下来。然而，无法搁置的是逐渐没落的增值服务市场，久而久之，决策速度缓慢的铭嘉公司经营业绩开始滑坡。“国家不得一日无君”，对于一个企业亦是如此，没有指定的领头人，导致铭嘉公司人心极为涣散、员工大量流失。此时的铭嘉公司虽然还有几项业务可以勉强支撑公司运营，但由于受到行业环境和公司内部管理影响，工作效率非常低下，业绩一路下滑，可谓是内忧外患，四面楚歌。

(2)放权问题。

俗话说：“疑人不用，用人不疑”。

小刘是刚来铭嘉公司不到一年的业务部门经理，为了完成公司的业绩考核并能让公司的业绩有所回升，小刘凭着与某运营商良好的关系，带领部门员工与该运营商积极地沟通联系合作，终于在2006年最后的一个月中争取下来了一个新项目。运营商要求小刘两周内将项目计划书和业务合作合同送交审核，过期就将与其他公司合作。

眼看胜利在望的小刘与主管副总商讨，主管副总非常支持小刘的新项目，在其帮助下小刘加班加点地拼命工作，只用了三天的时间就完成了计划书和合作合同。信心满怀的小刘风风火火地拿着财务计划和业务审批表来找王永审批，可惜当小刘来到王永办公室时，他却不在，小刘于是只好把文件放在桌子上。看到王永桌子上已经堆满了等待批示的文件，小刘给王永打了个电话确认这件事情。王永说，自己正在开会，让小刘先把文件放在桌子上，等他下周回来再批复。小刘心想，离规定的时间还有一周多，于是照做了。

等到王永回公司的日子，离规定的时间还剩下三天。小刘决定找王永面谈一下项目的事情。当小刘到总裁办公室时，发现王永又在开会，不好意思打扰的小刘只好给王永发了条短信，王永回复：你等我一下，会议开完跟你谈。

这一等就等到了晚上八点，饿着肚子的小刘终于等到了王永。虽然小刘将项目的方方面面都给王永讲述得很清楚，并告知提交文件的期限。或许是王永出于习惯性的谨慎，或许是他对提交的调研数据有自己的看法，总之并没有批准小刘的计划和合同，而是让小刘先回去等他的消息。小刘虽然竭力向王永解释，但面对毫不动摇的王永，只好拿着没有审批通过的计划书沮丧地离开了办公室。

一个月后，由于上一年小刘所在的部门没有完成任务，王永决定加大绩效考核力度，增强激励效果，将小刘所在部门员工工资的40%纳入绩效考核薪酬范围内。也就是说如果小刘的部门没有完成公司下达的季度任务，就只能拿到60%的薪金，只有完成公司下达的季度任务，才可能拿到100%的薪金。刚听到这个消息的小刘正想着怎么规划2007年一季度的计划，正巧主管副总来了个的电话，告诉他上个月的那份合同批下来了，说王永亲自调查后决定接手这个新业务。听到这个消息的小刘不知道该喜还是悲，都一个月了才批下来，项目早被别的公司抢走了，如果去年批了这个项目，部门的绩效考核就可以完成，今年的压力就不会这么大。郁闷不已的小刘开始怀疑王永对自己的信任度，几天之后，就以生病为由离开了公司。

其实，一个聪明的领导人，应该正确地利用部属的力量，发挥团队协作精神，这样不仅能使团队很快成熟起来，同时也能减轻管理者的负担。

在公司的管理方面，要相信少就是多的道理：你抓得少些，反而收获就多了。

(3)决策者缺少与公司管理者的沟通。

一个企业要健康长久的发展，首先要有一个感性的老板去煽动，有一个理性的总经理去执行；有一个外向的老板去激励，有一个内向的总经理去操作；有一个老板在思考，有一个总经理在实践。其次，决策者一定要与公司其他管理者做好全面沟通，这才是一个公司完美的配合，才是一个公司成长的必备。

【大家点化】

我认为，如果你雇人为你做一件事，你就应当放手让他去做。假如你怀疑他的能力，你就根本不应该雇用他。

——雷蒙·克罗克

CEO要知道什么时候应该干涉，什么时候该放手让人去做事，这很需要勇气。

——杰克·韦尔奇

145. 戴纳·科里

——正中下怀的罐头战

【英雄留名】 戴纳·科里

【光辉岁月】

戴纳·科里虽然没有受过大学的教育，但他始终不甘只做一个给别人打工赚点小钱的人。于是他自己创业，成立了一家名为西伯尔的罐头厂，多年来公司一直在稳定的发展。

【败走麦城】

竞争无处不在，另一家公司在西伯尔的势力范围内迅速崛起，并最终威胁到科里的生意。各大商场、超市从谁那进货多，就证明那家占据着上风。于是科里认为新开的那家罐头厂立足未稳，实力有限，所以他以降价的方式吸引市场，想甩开对手。

但经过几轮“较量”之后，科里发现自己的罐头厂已经疲惫不堪，利润已经接近于零，但还是没有压制住对手。最后，科里的罐头厂反被对手“所擒”，原来那家罐头厂的老板是一名富豪，开罐头厂只是他生意中的微不足道的一部分罢了。人家资金充足，科里降价竞销，正中下怀。

【如梦初醒】

科里的教训告诉我们，私营公司创业者要想决策正确，首先必须要弄清使众多公司马失前蹄的决策陷阱，然后再来寻找公司如何绕过这些暗礁险滩的决策。

许多私营公司经营者认识不到竞争环境的特点，错误地判断竞争环境中所发生的变化。尽管他们中有不少曾占据行业的领先地位，呼风唤雨，得心应手，但最后由于忽视市场环境的特点或误解了竞争环境中变化的征兆，导致决策失误，使自身的竞争优势遭受严重侵蚀。

私营公司决策者要避免由于误判竞争环境而导致决策失误。

首先，在分析竞争环境时，必须正确定义自己的竞争空间，不能只局限于现有竞争者，必须将潜在和新生的竞争者统统纳入视野。

其次，必须构建一个行之有效的竞争信息系统，保证相关信息在组织内部的

畅通，并使其能得到妥善的处置应用，能为经营决策的正确制定提供可靠有效的信息平台。

再次，要切实把握市场或竞争环境的特点，不能主观臆断。

赫赫有名的巨人集团的失误，就在于错误地判断竞争环境，在20世纪90年代中期经济过热的情况下，盲目乐观，认为房地产有暴利可图，从而落入了陷阱。我们一定要警示。

【大家点化】

竞争是进步的源泉。

——安崎晓

146. 吉德·约瑟姆

——慌忙下的冲动

【英雄留名】吉德·约瑟姆

【光辉岁月】

吉德的父亲早年在墨尔本经营着一家咖啡厅，面积不大但生意一直不错。父亲去世后，吉德用积攒下的钱把咖啡厅的面积扩建了一倍，希望自己的成绩能够超越父亲，当然，也是为了能够得到更多的收益。

【败走麦城】

咖啡店扩建后，原有的布局被打乱，这在一定程度上让老顾客失去了对咖啡店的感觉和信任。顾客不但没有增加反而日渐减少。当吉德发现自己出现经营危机的时候，他忙乱不堪，不经思索地决定修业几天，他急忙忙地向银行贷款又把咖啡店的布局改了回去。可是顾客已经不再向往这里了，改来改去使得吉德成了负债人。最后咖啡店也倒闭了。

【如梦初醒】

私营公司创业者在面对危机时要有较强的心理素质，不能像吉德一样慌则生乱。在任何时候，恶劣的环境和自身条件都比安逸的条件更能激发人们的斗志，并且可能形成一种巨大的力量，带领我们打开从来没有试过的门，前往我们从来没想象过的地方。这是因为，我们并不知道自身的潜力能够在多大程度上突破环境的局限。一旦抛开内心的畏惧，这种潜力就能最大限度地发挥出来，找到可行

的办法，来打破环境和条件的局限。

泰山崩于前而色不动，猛虎踯于后而魂不惊。沉着就像一把尺子衡量着一个私营公司的成熟与否，遇事越沉着，离成功也就越近。冷静地正视失败，冷静地分析形势，冷静地权衡利弊，冷静地找出解决问题的办法，那么，危机后的成长就有了必备前提。

危机的出现并不可怕，可怕的是私营公司经营者临阵惊惶失措，手忙脚乱，缺乏应变能力，不能及时处理发生的危机，不能采取有效的解决办法和补救措施。

面对危机，最需要的就是沉着冷静的心理品质。人在危急时容易恐惧、紧张、行为失措，其结果只会错上加错，雪上加霜。因而，只有冷静下来，人的智能才能“活”起来，才能寻找到摆脱危机的办法。

具体的做法是：

①面临危机时沉着冷静，不能惊慌。

②寻找关键的一步，方向要正确，千万不能南辕北辙。

③黎明前的黑暗一定要挺住。有时坚持到了即将胜利时却突然放弃了，很可惜。

④走好关键的一步，不能急于求成，欲速则不达。

【大家点化】

良好的竞争心理，正当的竞争精神，这就是使事业成功、督促个人向上的动力。

——松下幸之助

147. 约瑟夫·霍斯蒂尔
——囤积火鸡，却错失良机

【英雄留名】约瑟夫·霍斯蒂尔

【光辉岁月】

约瑟夫·霍斯蒂尔于1957年出生在加拿大蒙特利尔的近郊；1963年跟随家人来到美国生活。他二十岁创业，于1978年成立了一家农产品开发公司，经过多年的努力，他的公司已经发展成了专业的农产品生产加工企业。

【败走麦城】

随着美国对于农业加工产品越来越高的要求，企业也不得不研发新的品种、

新的品牌产品不断进入市场。约瑟夫的公司生产出一种火鸡食品，准备感恩节前打入市场取得意想不到的利润回报。但由于采料人员采购原料不及时，导致火鸡食品生产中断。原本计划在感恩节前囤积一部分成品大干一场的约瑟夫决定，新品上市的时间推迟到感恩节后。

他认为，火鸡食品已经发展成为一种餐桌日常必备食品，感恩节的销售效果可以忽略不计。然而，投入巨资的火鸡食品错过了感恩节这个举家吃它的时机，最后滞销，如果等到来年感恩节，保质期也就坏了。约瑟夫的公司因为这一滞销产品而陷入了倒闭的边缘。

【如梦初醒】

公司经营决策是公司围绕产品生产、销售和实现经营目标所展开的一切经济活动的决定，包括生产产品的选定和生产技术、市场、销售渠道、促销、价格等内容，亦可以说经营决策是研究公司外部环境与内部环境条件的协调关系，选择最满意方案，以达到预期的生产经营目标。

决策的时机，往往是决定胜负的关键。错过时机，再英明的决策也没用。

许多私营公司的失败或陷入困境就是因为没有抓住决策的时机。一般来说，造成私营公司决策不及时的情况有。

①判断不准。当大量信息袭来时，私营公司经营者需要做出有效决策时，对有用信息判断不出来，延误了决策时机。

②职责不清。影响私营公司决策不及时的另一个重要原因是公司没有明确的决策职责，该决策的人不决策，不该决策的人决策了却执行不了，或者根本无人决策。

③决策环节过多。一个决策的形成要经历十几道环节，召开几十个会议，层层请示，个个商量，结果坐失良机。

④决策的效率低下。决策者性格优柔寡断，没有决断能力，在决策时“断”不下或者反复权衡比较时间太长，致使决策没有效率。

以上情况，往往造成私营公司面对市场机遇时痛失市场良机，或者在市场竞争中大打败仗。

当私营公司经营者没有把握决策时机，该断不断，而造成公司生产经营失误后该如何采取挽救措施呢?

①找到影响决策不及时的症结，及时整改，减少影响决策的不利因素。

②决策者要养成果断决策的企业家品质，杜绝优柔寡断的毛病。

③时机一经发现，就应当抓住不放，充分调查研究，进行各种可行性分析。如果发现有利的，就要敢于决策，及时决策。

④应该全力提升对外部信息的感知与处理能力。

⑤过滤信息。有用的信息对预知未来和有效决策非常重要，但必须下工夫对信息进行过滤，这样决策才会有效。

⑥对各种信息，常规（例行）的决策应该果断和毫不拖延，而重大（例外）

的决策，应该是慎重，反复权衡利弊。盲目的、随意的决策，有时看起来很快，实际上是不准，这样的决策“时钟”，快而不准，不如不要它。

【大家点化】

我认为我们公司之所以这么多年一直处于发展的最前沿，是由于我们在战略上保持了高度的灵活性。

——比尔·盖茨

148. 艾伦·沃泽尔
——大势已去，感慨良多

【英雄留名】 艾伦·沃泽尔

【光辉岁月】

艾伦·沃泽尔 1973 年继承他父亲的事业当上了电路城的 CEO，当时公司正处在危险境地。但沃泽尔不惧困难，显示了他作为企业领袖的魄力。沃泽尔重组了行政队伍，接着客观地审视了外部和内部面临的困境。1974 年，公司仍然挣扎在庞大的债务中，沃泽尔和他的团队成员开始尝试以仓储陈列室的形式从事零售服务，并且在里士满和弗吉尼亚通过这种模式来出售器具。1976 年，沃泽尔又开始尝试以仓储陈列室的形式来销售消费电器。1977 年，公司将这种观念付诸实践，建立了第一家消费电器零售店。

当这种尝试大获成功后，公司开始将立体式商店逐步转变成消费电器零售商店。到 1982 年时，飞轮已经持续旋转了 9 年，沃泽尔和他的团队成员在此期间一直忙于实现电器城超级商场的构想。在接下来的 5 年中，公司完全转变到这个构想上来，继而电路城创造了在纽约股票交易所上分红最高的纪录。

1989 年，在其竞争对手百思买经营起个人电脑之后的一年，电路城开始将个人电脑引入自己的经营范围，并且于 2000 年停止销售家用电器。一直以来，电路城都是消费电子产品领域里一个很强的竞争对手。从 1982 年到 1999 年，电路城所创造的股票累计收益比市场上的其他公司高出 22 倍。从此，电路城成为美国第二大电子产品零售商，沃泽尔因此奠定了自己在电子零售业不可动摇的位置和殊荣。

【败走麦城】

2008 年 11 月 10 日，电路城突然宣布申请破产保护，原因是经济危机和百思

买、沃尔玛及在线电子产品零售商的竞争正在与日俱增，导致公司业务每况愈下，并且对东山再起已失去信心。根据美国破产法第11章债权人保护法规，电路城向美国弗吉尼亚州奇蒙德法庭申请破产保护。电路城表示，正在考虑进行重组的所有可能的选择。过去的六个季度中，电路城有五个季度出现亏损，老沃泽尔似乎已经没有了当年的雄心壮志。

【如梦初醒】

事实上，电路城公司在2005年以前一直处于平稳发展中。其主要坚持以下四项发展理念。

①员工。电路城拥有一个宽松的工作环境，员工着装随意，公司提供干洗和运动场等便利设施；自2003年以来，其销售人员开始按工作时数领取薪酬，取消了销售压力；公司内部员工拥有企业股份的1.8%。

②产品。电路城属于消费电子产品和办公用品零售商，电路城1989年开始将电脑引进自己的产品系列。

③潜力。电路城拥有3.5%的市场份额；相对于行业10%的预计增长率，其收益增长率有望达到14%。

④可预测性。电路城在2001至2005年的20个季度中有11个季度达到或超过华尔街的预期，所从事的电子和电器销售行业发展根基稳固，具有周期性发展特点。

但经济危机的爆发，加剧了电路城与百思买、沃尔玛的激烈竞争，使其市场份额快速减少，也使这四项发展理念的完成变得越发模糊。在此关系企业生死存亡之际，电路城的决策层没有坚定自己的信心，更没有采取相应的重大调整，致使原本已经恶化的发展状况越演越烈，最终导致了电路城的突然破产。

私营公司创业者经常要面对危机的压顶之势，但危机发生时首先要做什么，似乎都是一个没有答案的问题。其实，危机来临时企业经营者要做的第一件事就是要树立战胜危机的信心。

对于创业者来说，当你遇到不幸的打击时，压力可能会使你发现你身上具备的能力，这时它可以转化为成就大事的因素，不幸的压力也可以转化为成功者的动力。当你遇到危机时，切勿浪费时间去算你遭受了多少损失，而应算算你从危机当中，可以得到多少收获和资产。你将会发现你所得到的，会比你所失去的要来得多。

人如何看待危机，直接影响着他的行动力，导致他的成功或失败。挫折摆在眼前，就是一个残酷的事实，除了接受它之外，另外该做的是，把它转化成为一种助力，让自己撑着它，攀上更高的山峰。

【大家点化】

你若坐着不动，你的价值马上一落千丈，很快便会分文不值。

——比尔·盖茨

自古以来的伟人，大多是抱着不屈不挠的精神，从逆境中挣扎奋斗过来的。

——松下幸之助

149. 查尔斯·康纳威
——有心无力的无奈结局

【英雄留名】查尔斯·康纳威

【光辉岁月】

康纳威上任之时，被视为执行官中的后起之秀，更被称为创业者的楷模。他曾经凭借让美国CVS连锁药店快速成长而知名，之后他接下零售业折扣店凯马特公司CEO的重任。希望该公司免于破产。业内专家以充满干劲、渴望重整凯马特等形容词来描述康纳威。很显然，康纳威是受命于危难之际，展宏图于乱世之中。而他更是信心十足地向公司董事会表示了“鞠躬尽瘁，死而后已”的决心。

【败走麦城】

康纳威上台后，采取了一些重大的措施，诸如关闭326家分店和一个分销中心，裁员37000人等。但凯马特还是被竞争对手打击得头破血流，终于在2002年1月申请破产保护。随后，康纳威于同年3月提出辞呈。他在2001年5月曾拿到一笔500万美元的现金贷款及一些选择权，作为他到公司的报酬。他在10个月后离职，而这些贷款也被免除，但他还是幸运地拿到了400万美元离职金。

然而，凯马特阴影始终笼罩在康纳威身上，2005年8月23日，美国证券交易委员会(SEC)对他提起民事欺诈诉讼，指控他虚报财报，在采购8.5亿美元商品一事上误导投资者。这一下使得康纳威从“创业者楷模”彻底沦为了“创业者耻辱”，使他惆怅不已。

【如梦初醒】

其实，在康纳威上台前，凯马特公司已经是一列“疲惫的老火车”，在沃尔玛等新兴折扣连锁店的冲击下,凯马特显得老态龙钟,公司好像一下子完全迷失了发展的方向。凯马特一味关注扩张新店,缩小商店面积,使得它的管理跟不上,经营成本步步高升,商品很快失去价格优势,顾客纷纷涌向沃尔玛和Target。同时,公司转向多元化经营,先后兼并多家服装公司、药店、书店和餐饮公司，雇员人数达到144000人,而且整体素质偏低。再加上盲目扩充店面,忽视了店内管理,购物环境严重下降,商品定位模糊,既缺乏高质量的产品,又没有价格吸引力。

但凯马特终归还有继续存活并扭转局面的机会，而康纳威采取的“救命”措施，却只是医表而非医里。他如果能够果断挽回凯马特的信誉价值，而不是一味的裁员和出售子公司，凯马特一定可以起死回生，显然，他没有那么做。

一个企业处在危机当头之时，最重要的是怎么让自己的信誉得到恢复，这样才能有稳定的供求体系做支撑。凯马特申请破产的直接原因就是它已经没有当初诚信的光辉了，当它欠下债务无法偿还时，其他企业自然拒绝向它供货。

1999年，凯马特和超市供应商弗莱明公司签下了价值45亿美元的合同，指定后者为凯马特的唯一食品供应商。这份合同对弗莱明公司来说简直是好处多多：其一，弗莱明从此以后1/4的收入就有了稳定来源；其二，凯马特和弗莱明每七天就结一次账，这远远快于弗莱明通常的30天结账的速度，同时也快于凯马特与其他供货商的结账周期。

然而对凯马特来说，这不啻于一颗定时炸弹,只要凯马特一次付不出现金,不履行这份标的额巨大的合同的责任就可以将它逼到破产。然而凯马特却欠着前者7800万美元的货款，可见凯马特的处境是何等艰难。可是凯马特一分钱也拿不出，除了申请破产保护，它没有别的选择。康纳威上台后本应迅速改变凯马特与佛莱明公司的这种借贷关系，事实上正好相反，他继续透支这种“信用卡”，致使自己处于一种随时都有可能被人发难的境地，加之裁员后，凯马特内部人心涣散，慢慢地管理层也失去了斗志，康纳威至此已经是有心无力了。

对于私营公司创业者来说，危机对自己造成的不仅仅是销售额和利润等因素，你所要倍加注意的是信誉价值的缺失。如果能够重塑自己的诚信形象，危机的阴霾必然会逐渐消散。但如果你继续放任自己的信誉流失，等待你的必然只有“死亡”。

【大家点化】

选择最简单的持续竞争优势企业，其最明显特征是具有巨大的经济商誉。

——沃伦·巴菲特

150. 彼得·多兰

——一张合同引起轩然大波

【英雄留名】彼得·多兰

【光辉岁月】

百时美施贵宝公司是一家以科研为基础的全球性的从事医药保健及个人护理产品的多元化企业，其主要业务涵盖医药产品、日用消费品、营养品及医疗器械

等方面。彼得·多兰2001年成为百时美施贵宝公司的CEO。

在彼得·多兰的带领下，百时美施贵宝公司有了很大的发展，业务已遍及100多个国家和地区，拥有员工43000名。2005年百时美施贵宝公司净销售额达到创纪录的192亿美元，人们都知道，彼得·多兰功不可没。

【败走麦城】

然而，从彼得·多兰上台至2006年的5年间，他就麻烦就没有中断过。如财务丑闻、研究失败、乃至存在争议的交易等等。最终，2006年成了彼得·多兰最不如意的一年，因为一份合同，致使百时美施贵宝公司的股价大跌，他不但让董事会失去了对他的信任，而且美国联邦调查局也开始对他进行调查，甚至有权威人士提议罢免他的CEO职务。至此，彼得·多兰突然成了一个名副其实的孤家寡人。

【如梦初醒】

当初，在彼得·多兰的坚持下，百时美施贵宝同加拿大仿制药生产商Apotex Inc签订了一份合同。Apotex首席执行长巴里·谢曼比多兰更富心机，他在协议中加入了两项条款，这样一来，如果和解协议被监管部门拒绝，那么他将可以推出Plavix的仿制药。一项条款限制了百时美施贵宝如果获得专利权诉讼的胜利可向Apotex要求的赔偿。另一项则赋予Apotex一定时间，可在百时美施贵宝要求法院举行专利听证会，终止Apotex交货前，向美国出口仿制药。这个合同显然是一个“不平等条约”，但彼得·多兰却对合同给百时美施贵宝埋下的隐患熟视无睹，这不禁让人产生关于“叛徒”的联想。

私营公司在做生意时与其他公司签订经济合同是常有的事，也可以说是生意场上的“生活”细节之一，所以私营公司创业者要对合同上的猫腻有所了解，以防上当吃亏。

经济合同在经济发展中起着重要的作用，甚至可以说每一家私营公司都离不开经济合同。因而，不法分子总是利用经济合同进行诈骗。有的私营公司在签订合同时不注意提防，结果上当受骗。

一般来说，合同书上的骗局有以下几种情况。

(1)甜头合同。

不法分子采用同私营公司签订大宗大额合同，先向私营公司预付小部分货款作“甜头”企图骗取大量商品或现金，以达到诈骗的目的。

(2)放线钓鱼。

不法分子掌握了市场疲软的行情，了解到某些产品销路不畅，也熟悉有的私营公司经营者手长嘴馋的嗜好，便投其所好，签订假合同，迫使对方就范。

(3)设置圈套。

利用生产资料紧缺或某种物资俏销的经营形势，抓住有的私营公司急于求货的心理，以权威部门证明为幌子，精心设计圈套，采取欺诈手法签订无效经济合同。

(4)借鸡下蛋。

不法分子采取狡猾手段，以本单位名义订合同骗取外单位资金的手法实占有他人财物的目的，逃避法律制裁。

私营公司为避免在签订合同时上当受骗，一般来说，在签订合同前应做到以下几点：

①了解对方的信用情况。在签订经济合同前对不甚了解的单位要认真了解，不可轻率从事。对异地单位的经济合同签订、付款等手续必须严格按有关规定办理。对于经营范围、私营公司名称、结算付款单位不相一致的，应及时向工商行政管理机关反映。

②了解和签订经济合同的有关法律与政策。双方当事人在签订经济合同时，不仅要依照《中华人民共和国经济合同法》和对方国家的有关法律，还要依照与签订经济合同直接有关的具体法规，如《建筑安装工程承包合同条例》、《借款合同条例》等。

③按照国家有关规定，对比较重大的经济合同，应向工商行政管理机关申请签证。

④私营公司根据需要，要积极推行法律顾问制度，以防止无效经济合同的发生，维护私营公司的合法权益。

【大家点化】

医药用品与企业的品牌无关，它们的销路取决于是否对患者有帮助。

——罗纳德·盖伯曼

任何商业伙伴都会有各自的目标，当目标一致时就携手并进，当目标不一致或有冲突时，就另寻合作伙伴，这是很正常的商业行为。

——官贝瑞

151. 詹姆斯·R·彼得森
——出兵不利，贻害无穷

【英雄留名】詹姆斯·R·彼得森

【光辉岁月】

派克公司是世界上最著名的制笔企业，它朴实但充满了贵族气息，在世界钢笔制造业中，一直是名列前茅的产品。派克已成为身份的象征，尽管派克定价很高，仍然非常畅销。早已经成为“钢笔之王”的派克公司，20世纪80年代已经在154个国家中销售它的产品，并因为公司松散的管理形式，大获成功。詹姆斯·

R·彼得森23岁就开始创业，并于1989年出任派克公司总经理，在他看来，派克就是他开始新的人生的加油站，一向雷厉风行的他势必要在派克这个更大的创业舞台上刮起一阵革新旋风。

【败走麦城】

彼得森做梦也不会想到，自己不但没有成为派克公司发展史上里程碑式的英主，反而成了一个抹不掉的污点，而且这一切似乎来得太突然，对于掌管公司不久的彼得森而言，简直有点出师未捷身先"死"的味道。他认为派克公司利润虽然很高，但公司的规模不大，其主要原因是定价太高，派克公司应该集中力量于低档笔市场，为此，他独断独行，使公司花费1500万美元建造一家全新的自动化工厂，生产售价在3美元以下的产品。

结果，这一战略选择造成了无法弥补的损失，以前使用派克笔的消费者认为，派克已经不再是高贵、典雅的象征，因此不再购买它；同时派克笔的低价产品对一般消费者也没有产生吸引力，因为人们更愿意使用铅笔和圆珠笔当书写工具。由于对人们的消费心理定位错误，派克公司高档富贵的形象遭到损害，而竞争对手们抓住这个市场空当，抢占了派克的大本营，派克笔痛失了以前的优势，从此陷入发展的低谷。自然，总经理彼得森因为自己的失误而成了派克公司辉煌的终结者。

【如梦初醒】

诸如此类的脱离消费者的营销失败之举在私营公司中也是屡见不鲜。遇到这种情况怎么办呢?唯一的途径是使自己的产品合乎市场需要，切合消费者的使用和心理需求，即投其所好。

一块普通的手表只要几十元、几百元，而一块劳力士或雷达手表则可高达几千元甚至几万元。这10倍的价格差异，仅仅是产品间的差距吗？不。产品与产品之间的质量、材料、款式的确有差异，但这种物理差异不可能有10倍、100倍之多，劳力士、雷达的价值主要在于品牌。品牌不仅仅意味着产品质量、性能、款式的优秀，心理消费才是真正的重点。同时，品牌也是身份的象征，在十几年前有一块表就是一种荣耀，现在，仅仅产品优秀远远不够。大街上几十元、几百元的手表很少有人问津，而价值千金的名表却成了许多人强烈的渴望与追求。因为劳力士、雷达是体现自我价值、优越感的绝佳道具。

【大家点化】

循序渐进地，一次一个顾客、一次一家商店或一次一个市场去做。这是在顾客中建立信任的最好方法。通过这种直接对话的方式，再加上你的耐心和经验，用不了多久，你就会将一个地方性的品牌提升为一个全国性的品牌。

——霍华德·舒尔茨

我要确保品牌代表的是下一个世纪，而不是上一个世纪。

——卡莉·费奥瑞娜

152. 伊里斯

——大环境下的危险前行

【英雄留名】伊里斯

【光辉岁月】

20 世纪 80 年代末，世界上有 100 多个国家调整了与矿产勘查开发相关的法律法规和政策，大力改善了矿业投资环境。智利也适应这一趋势，不断完善矿产资源开发环境。以伊里斯家族为代表的众多矿产企业受到了西方跨国矿业公司的青睐。和许多矿业公司一样，伊里斯家族利用本国的资源优势，加大了投入，并在投资中获得了丰厚的回报。

【败走麦城】

一个国家的经济环境是和政治体制密切相关的。伊里斯的发家史也是国家政治体制的变更史。而伊里斯家族用本国的资源与西方跨国公司合作，在国内遭到很多人的不满和反对，这也给公司造成了不可计算的损失。更危险的是，一旦拉美国家国情动荡，体制再一次变更，伊里斯的“商业生命”必然要戛然而止。

【如梦初醒】

中国私营公司有些在外国设有分支企业，创业者不能不考虑其中的政治风险情况，那么政治风险有哪些呢?

(1)没收、征用补偿化、国有化。

这是国际商务中最严重的政治风险。没收是指东道国政府无偿接管外国企业在该国的投资；征用补偿化是指东道国政府以某种补偿形式接管外企在该国的投资；国有化是指东道国政府将外企的所有权收归国有。没收和征用是对企业的财产而言，而国有化是从法律意义上针对企业的所有权而言。国有化涉及的是整个行业而不是某个企业。由于种种原因，东道国一般选择国有化方式干预外国公司。

(2)吞食。

这是指东道国政府以各种手段迫使外商逐渐丧失企业控制权乃至所有权的过程。吞食不是没收和征用，而是逐渐剥夺外企的经营自由。吞食涉及下述手段：将所有权逐步民族化；提拔大批国民担任企业高级职务；使更多的决策权转向本国人；限制进口组装业务、规定产品更多地在当地生产；为外企设定专门的出口管制等。

【大家点化】
我们喜欢购买企业。我们不喜欢出售，我们希望与企业终生相伴。
——沃伦·巴菲特

一个企业不能充分而有效地接受和利用它的机会，是不可能取得大的成就的。
——约翰·戴维斯·洛克菲勒

153. 林立人
——千万别忽视政策变化

【英雄留名】林立人

【光辉岁月】
林立人的公司虽然是在香港注册的，但公司的实际业务却是在深圳做租房中介，可算是深圳第一家民营租房中介公司。
林立人赶上了好时候，生意火暴异常，他说："多的时候，公司一天能做十几单，租到房的客户欢天喜地，对我们千恩万谢。不用本金，我几乎是坐地收钱，佣金的收取和现在一样，以一个月的租金为标准。"
到了 1992 年春天，积累了十几万元的林立人开始炒楼花。一年后，他的资产达到了六七十万元。

【败走麦城】
看到房地产的丰厚利润，林立人开始想到了投资地产。后来，他在惠阳找到了一块地，当时正值开发大亚湾，有一个口号是："你错过了深圳，你还要错过大亚湾吗?"
就这样，他与惠阳县一家房地厂公司合作，计划在惠阳市盖一个 26 层的大楼，叫"温州大厦"。
没想到，刚打了地基，1993 年 6 月份，中央开始宏观调控，同年 9 月份，银根紧缩，"温州大厦"最终成了个烂尾楼。

【如梦初醒】
房地产是一个暴利行业，许多人都想从中分到一杯羹。林立人也不例外，他周密计划，但是没有想到国家宏观调控政策的出台，让他的地产梦一败涂地。

林立人的启示是，办企业一定要注意国家政策的变化。正泰集团创始人南存辉说："企业做匀速运动还是加速运动，取决于企业是否充分利用政策或关注政策的变化。"

企业要做强、做大，必须有一个好的政治环境。

政策变化，有时候是好事，有时候却不一定。经营者不能盼着政府给好政策，那样会使你在等待中丧失许多宝贵的发展机会。

而给企业带来不利影响的政策，则应该以平常心看待，并能妥善应对。因为，一个靠优惠条件生存的公司是难以长远发展的。公司最渴求的是一个安稳的政策环境。一味依靠政策，如果政策变得太快，公司常常措手不及，是多少优惠条件也补不回来的。

【大家点化】

做生意要洞察先机、先发制人的能力。因为这是真刀真枪的决斗，只许赢，不许输。

——松下幸之助

154. 阿里江·伊布拉伊莫夫
——人在屋檐下哪能不低头

【英雄留名】阿里江·伊布拉伊莫夫

【光辉岁月】

早年，阿里江·伊布拉伊莫夫穿梭欧亚各国，增长了见识，开阔了眼界。他窥测到其中蕴藏着无限商业机会，就成立了一家外贸公司，从事国际贸易并取得了不错的业绩。

【败走麦城】

在做国际贸易时，阿里江·伊布拉伊莫夫遇到了最大的难题——和国外政府的公关。公关失误使他难以取得进入他国的"经商权"，这让他损失了大量时间和金钱。

【如梦初醒】

阿里江·伊布拉伊莫夫所犯的错误就是：他不明白跟外国政府打交道其实跟与本国政府打交道是同样的道理。对商人而言，在商言商固然天经地义，但商人总

不可避免地要与政府部门打交道。可以说，一个公司如果处理好了与政府及主管部门的关系，就会左右逢源，得心应手。否则，就可能与之频频发生摩擦和冲突，甚至被制裁。

既然不可避免地要与政府打交道，商人自然需要弄清政府组织结构和主管部门的设置以及功能，以便提高办事效率；同时，还要设法使主管公司的政府官员和办事人员对本公司情况有全面的了解。

因此，有经验的商家总是热情而主动地参加政府和主管部门组织的有关活动，虚心听取领导对公司各项工作的意见和建议；有的情况下，也可以当场反映本公司的成绩和存在的困难及要求。一般来说，由政府提倡的有利于社会的公益事业和活动，公司应作为社会的一员积极参加。这样做，一方面可以加深政府对公司的信赖和赞许，另一方面也可以提高公司的声誉和知名度。

此外，公司的重大庆祝活动，如建厂周年纪念、展览会等，要邀请有关政府官员出席参加，同时邀请他们参观工厂、公司，了解情况，以提高他们对本公司活动的兴趣，加深他们对产品和公司的认识和好感。甚至以此来提高本公司的知名度，在公众中树立一个良好的形象。

无数事实表明：同政府关系僵化的公司，是难以发展的，弄不好，还会亏损，甚至破产倒闭。在现代化的社会中，商人的生产经营活动决非是自行其是的孤军奋战，更不是不负责任的为所欲为。公司必须与政府及其主管部门处理好关系，在社会冲突与社会责任中，审慎而严肃地扮演好自己的角色，按照设定的目标，妥善处理冲突与责任，使公司走上良性发展的轨道。

【大家点化】

我做的事不管成功或是失败，最后都由我自己来负责。

——鲁伯特·梅铎

决定放弃或是忍耐，将左右人一生的成就。

——冢本幸一

155. 约翰·阿克尔斯
——改革要躲避风险

【英雄留名】约翰·阿克尔斯

【光辉岁月】

IBM，即国际商业机器公司，1911年创立于美国，是全球最大的信息技术和

业务解决方案公司，也是一家拥有40万中层干部、520亿美元资产的大型企业，其年销售额达到500亿美元，利润为70多亿美元。它是世界上经营最好、管理最成功的公司之一。但是自20世纪80年代开始，IBM公司在激烈的市场竞争中逐渐处于弱势。

阿克尔斯通过自身的努力一步步走向IBM的领导中心，最后成为IBM的董事长。所有IBM董事会成员都知道他不是一个墨守成规的人，所以把IBM的希望寄托于他一人身上。

【败走麦城】

阿克尔斯为了改变官僚结构,决定下放权力,他于1985年拉开了裁员序幕,先后五次,约计10多万人离开了IBM公司。而后他将IBM划分为13个分部,让每个分部都有更多的自主决策权。

但结果却是公司统一的销售部门无法相互联系,生产新产品的每一个部门都缺乏横向沟通。阿尔克斯的改革致使IBM走向衰败，因此被公司董事会成员戏称为IBM公司发展历史上最大的败笔。

【如梦初醒】

阿克尔斯改革的失误之处在于没有正确处理集权与分权的关系。在需要强调集权的时候和领域，民主的和科学的决策程序一定要保证能够得到完好无损的贯彻；在需要强调分权的时候和领域，企业内部相互之间的有机联系一定要保证得到维系和发展。这就要求企业要更新传统观念，创新管理机制。

【大家点化】

生活就是获取增长，寻求变革。停滞只能是一种虚幻的现象，最终会使我们的希望化为泡影。如果你想引导必要的改革，你首先得改变你自己。

——格里格·梅坦

156. 克劳斯·米歇尔·库纳
——政治危机中的商机

【英雄留名】克劳斯·米歇尔·库纳

【光辉岁月】

克劳斯·米歇尔·库纳继承了家族生意。20世纪70年代初，他登上德讯集团

的宝座之后，立刻在税务天堂巴拿马建立了海运公司斯卡洛塔斯。

【败走麦城】

然而，第一次石油危机爆发了，世界海域中的船运价格一落千丈。克劳斯·米歇尔·库纳的船队连续亏损了10年，他不得不出售船只，其债务积累达到了1亿欧元。

【如梦初醒】

危机无处不在，关键在于你是否具有面对危机的变动能力。克劳斯·米歇尔·库纳就是在船队亏损的情况下还维持了10年旧有的经营方式，从而导致了巨额亏损。而一些企业正是秉持着“我纳百变”的经营方针，适时调整并利用变化，才取得了良好的效果。

日本丰田公司成立于1938年,其汽车产量仅次于美国通用汽车公司和福特汽车公司,居世界第三位。1999年位居《财富》杂志500强第十位。

日本丰田公司非常注意时局变化对经济的影响，善于对政治事件作出独特的判断，并将其为己所用。20世纪70年代初期，丰田非常关注中东这个热点地区，他们花了大量人力、物力，对中东各方冲突作了详尽考察。最后，他们通过对搜集到的信息进行分析和研究，认定在70年代中期，这一地区必将因各种矛盾的激化而爆发战争。一旦战争爆发，美国肯定还是一如既往地站在以色列一边，而这势必激怒中东的阿拉伯国家，他们肯定会把石油当做武器，对美国实行石油禁运。石油武器的使用则必然会引起美国国内石油短缺、燃料价格暴涨、美国政府实行燃料限额供应等一系列连锁反应。

丰田公司确信连锁反应的最终结果是影响汽车业发展的方向：低能耗的汽车将在市场上一领风骚。根据这一判断，公司的决策者决定将开发研制新型低耗车作为公司发展的战略方向，并立刻着手实施。

1973年中东战争又一次爆发，其后的事态发展果如丰田公司判断的那样，欧佩克组织开始以石油为武器，对西方实行石油禁运，以美国为首的西方国家油价开始暴涨。这样，美国的汽车制造商们开始慌神了，因为他们造出的价格昂贵，而耗油量又很大的汽车开始无人问津。丰田公司的人却乐弯了腰，他们研制出的价格便宜、耗油量低的汽车大受欢迎，很快占据了美国市场，日本车开始了对美国车的优势地位的挑战。

事物都是发展变化着的，决策者在彼时的决策都受时间、空间和时局的影响，因此决策者也要相时而动，决策也应顺时而变。

【大家点化】

随时尝试新事务，从事新投资，寻找新市场，对未来进行大胆性的设想，而且要永远比未来快一步，具有这种雄心与条件的人，才能被称为是企业家。

——比尔·盖茨

157. 仰融

——别在管理决策上栽跟头

【英雄留名】仰融

【光辉岁月】

20世纪90年代初，仰融在香港注册了一家名叫华博财务的公司。当时公司只有借款400万元，员工数名，主要业务是为人拆借资金，兼做债券和股票买卖。仰融的第一桶金就是这时积累的。

仰融又凭借资本运作，运用十年的时间成功打造出一个以华晨汽车为主，包括至少4家纽约、香港、上海上市公司及大量非上市公司、资产一度达到300亿人民币的被人称为“华晨迷宫”的华晨体系。他本人也被称为“中国的索罗斯”。

【败走麦城】

然而，仰融在华晨汽车蒸蒸日上之时却与公司内部的大部分得力干将产生摩擦，最后竟然在美国和辽宁省政府打起了跨国官司，自己不但成了孤家寡人，而且成了一名通缉犯。

【如梦初醒】

仰融的落败过程看似是华晨的产权纠葛，实则是仰融在管理决策上的失误所致。事业的壮大导致了仰融的过度膨胀，从1999年开始，仰融变得独断专行,已经听不得不同意见，在企业搞了不少冒进的、缺乏科学性合理性的“大跃进”动作，一度将公司推到了危险的边缘。

一位华晨员工的说法代表了相当一部分人的想法：“我们对仰总的看法很复杂，一方面感谢他对华晨作出的贡献；另一方面又高兴看到他的离开。公司今天做汽车，明天弄生物制药，后天又搞航天技术，让我们根本看不清未来。”这也是许多大企业家成功后的通病。

仰融在宣传炒作自己的过程中产生了负面效应。应该说从《福布斯》上榜后，仰融才在社会上广为人知，而其真正大手笔运作国内国际资本是在低调状态下进行操作的。声名鹊起后，自然得到世人的倍加瞩目，有关与中科系有染、宝马合资、国有股权之争这样的不利宣传，使仰融很快成为议论焦点，加上许多方面的推波助澜，他很快成为出头之鸟。

从仰融的落败可以看出，中国企业的发展还处于初级阶段，中国企业家还有很长的路要走，要解决的问题还很多，尤其是需要把最基本的管理工作做好、做到位。

【大家点化】

过去有些领导在对人的管理中所犯的最大的错误，除了以为自已是最聪明的之外，就是无法理解沟通是双向的。你必须学会让他人分享你的想法并聆听他人的想法，这是沟通的重要原则。对他人保持开放的态度，不论那个人的地位是比你高，还是比你低，或是与你平起平坐。

——比尔·盖茨

158. 乔治·汉斯·斯德尔克
——公司迁徙，管理失去控制力

【英雄留名】乔治·汉斯·斯德尔克

【光辉岁月】

1993年，刚过不惑之年的乔治在美国堪萨斯州创立了第一家运输公司。后来这家运输公司发展成拥有五家公司的大型运输企业，总部就在第一家公司的旁边。

【败走麦城】

2001年，乔治在加利福尼亚周度假期间，发现这里风景秀丽，海风湿润，于是他做出了一个令人意想不到的决定：把公司总部迁到这里。而堪萨斯州地处美国中部是东海岸与西海岸陆路运输的必经之路，可以说，地理位置的优越给乔治运输公司的发展带来了必要的前提。但是乔治一个决定，让总部与企业相分离，这就造成了诸多不便。成本的增加就是其中最主要的问题。最终，乔治在两年后不得不又把总部搬了回去，但由于两年间企业管理结构的缺陷导致了竞争力的下降，公司的业务已经被竞争对手抢去了大半。

【如梦初醒】

和乔治·汉斯·斯德尔克一样，中国私营公司创业者在决策上也有很多缺陷。

(1)缺乏现代市场经营知识。

私营公司经营者不懂经济规律，没有市场能力，在公司的市场行为中把握市场失误。

(2)决策不准。

私营公司经营者没有决策力，或是“拍脑袋”决策，从而造成重大决策失误。

(3)不善管理。

有的经营者只能自己苦干，没有管理能力，致使公司人事不清，生产经营一片混乱。

(4)鼠目寸光。

私营公司经营者为了短期利益，违背诚信原则，欺骗顾客，结果自断财路。

(5)故步自封。

私营公司经营者取得一点成绩就不思进取，结果不进则退，被市场抛弃。

(6)头脑发热。

公司有一点规模，经营者就头脑发热，盲目扩张，结果一败涂地。

做决策，碰一碰运气的心理要不得。一个盲目的决策，一定不会产生什么良好的效果，反而会把公司引入歧途。

【大家点化】

怎样才能成为好企业呢？就是用最佳的管理方式降低生产成本，把价格降低到购买力之下。

——亨利·福特

159. 宋如华

——决策要科学，更要慎重

【英雄留名】宋如华

【光辉岁月】

1992年7月，宋如华先生率领两名青年教师以5000元资金起家创办了托普公司。经过数年的潜心经营，他已经拥有3家上市公司(托普软件、炎黄在线与托普科技)、7家核心企业及50余家子公司。托普集团在全国各省市建立起了研发与营销网络，还在美国、澳大利亚、爱尔兰、印度、新加坡、香港等十多个国家和地区设立了分公司和办事机构，大力拓展国际市场，最终发展成为拥有资产近六十亿的全国最大的软件企业集团之一，宋如华因此被人称为“托普之父”。

【败走麦城】

企业在发展高峰期急转直下的状况时而有之，托普也难逃这样的梦魇。经过多年的多元扩张发展，宋如华的豪情陡涨千倍，但他遇到了一个难题，那就是当事情的发展与自己的愿望相背离时，他就不那么注重公关的重要性了。

2002 年 7 月，托普集团上上下下忙于庆祝 10 周年庆典，同时在全国大张旗鼓招聘 5000 名软件工程师。

当时的托普达到了鼎盛时期，宋如华也确实有做大一番事业的豪情。他整顿托普架构，成立了投资控股集团、信息集团、教育集团、迈托普集团、炎黄在线物流集团、金融集团、生态园林集团和软件集团等八大专业集团。新成立的软件集团就是招聘 5000 名软件工程师的载体。

托普事先毫无征兆的大动作和激进强势的做法（特别是 5000 名软件工程师招聘风波），顿时诱发外界的质疑，从而引起银行、客户的质疑，托普业务一下子陷入了被动。

【如梦初醒】

宋如华的大动作引发了一片质疑，给托普带来了双重负面影响：一是托普产品毛利率普遍不高，最高的仅 28.99%，尚不及许多传统行业；二是股价大幅跳水，2002 年 8 月 27 日其股价尚有 13.53 元，但 28、29 两日连续两个跌停，然后由急跌变成阴跌，至 11 月下旬只剩下 8.3 元，3 个月跌去股价的 40%，惨不忍睹。

具有讽刺意味的是，由宋如华主编的《托普典章》里有着重论及“公共关系”的章节，包括客户关系、股东关系、员工关系、政府关系和社会关系。宋如华明知公共关系的重要性，却还是在公关上栽了大跟头。

2002 年 11 月，托普开始裁员降薪，由膨胀状态转为急剧收缩。2003 年，托普内部进行大调整，八大专业集团收缩为控股、信息、教育、迈托普和炎黄在线物流五大集团。

决策是企业一切工作的开端，牵一发而动全身。决策重在科学，并且要慎重，如果仓促决策，一旦发现不对，再调整就晚了，不但浪费时间，更可能丧失发展机遇。

【大家点化】

企业的反应速度在企业信息传播正常的情况下，遇到的瓶颈往往是决策。

——约玛·奥利拉

160. 汉斯贾格·维斯
——创业初期的残酷竞争

【英雄留名】汉斯贾格·维斯

【光辉岁月】

早年，汉斯贾格·维斯从事医疗产品贸易，很快就发现了医疗设备的商业价值。于是，他开始专门从事这方面的服务，20世纪50年代，他创立了瑞士马特仕医疗器械有限公司。

【败走麦城】

在马特仕医疗器械有限公司还没有创立之前，瑞士的医疗设备行业竞争已经非常的激烈。汉斯贾格·维斯开办自己的公司后，并不了解自己对于竞争对手的挤压能够采取什么抗衡的手段。毕竟，他还没有经历过如此激烈的市场竞争。于是在公司创立之初，马特仕被竞争对手打得毫无还手之力，甚至茫然无措。

【如梦初醒】

私营公司创业者一定要知道自己公司的竞争力到底能有几何，这样作出科学客观的评估之后，方能放开手脚，在思路清晰的情况下和竞争对手展开争夺市场的“战争”。

公司竞争能力统计分析法是一种通过两个相互联系的、能表示公司竞争能力的指标的对比，反映公司竞争能力强弱的方法。

公司竞争能力主要体现在产品品种、质量、价格、消耗和销售等方面，因而公司竞争能力分析包括以下主要内容。

(1)产品质量竞争能力分析。

产品质量是反映公司产品竞争能力的一个主要标志。一种产品通常有许多质量特征，在进行分析时，只能依据质量标准进行检查对比。当与国外产品进行对比时，要依据国际性组织制定的国际标准；当与国内产品进行对比时，要依据国家标准或部标准。凡没有国家标准，部标准的产品，可由生产公司自行制定公司标准。

对依照质量标准对比检查发现的差距，应从公司内部分析找寻原因，是产品设计问题、制造精度控制问题、生产管理混乱造成的问题，还是原材料、外购件、外协加工件存在质量问题，等等，以便制定措施，提高产品质量。

(2)产品市场占有状况分析。

市场是公司竞争的场所，公司产品的市场占有状况则是公司竞争能力大小的集中反映。通过分析公司市场占有状况，可以反映公司竞争能力的强弱与适应能力的高低，说明公司的营销决策是否正确。

(3)公司外部环境分析。

公司外部环境分析的目的是找出对公司发展有利的市场机会和对公司发展不利的问题，为制定能适应外部环境变化的营销策略提供依据。公司外部环境包括政治、经济、技术和社会环境等，分析时应抓住其中的重大问题，如需求、竞争者、供应者、国家政策、新产品开发、产品与原材料价格及银行利率的变化等。其中主要是进行市场需求分析和竞争形势分析。

(4)公司内部环境分析。

分析公司内部环境的目的是要弄清与竞争对手相比，本公司在内部条件上有哪些优势和劣势，以便扬长避短，有效地利用现有条件，通过内部控制去适应外部环境的变化。分析内部环境应重点分析下列问题：

现有产品的品种、质量、价格；现有生产能力和新产品的开发能力；销售情况；财务和筹集资金的能力；设备和人员状况。

【大家点化】

无论什么时候，企业都处在激烈竞争的漩涡中，为了不在竞争中落后，必须将对竞争对手的经营想法、动向摸得一清二楚。如果等对方采取行动才研究对策，在这个变化多端、竞争激烈的时代，是注定要落伍的。

—— 松下幸之助

161. 李成揆

——要竟合，不要对着干

【英雄留名】李成揆

【光辉岁月】

李成揆一直掌控着韩国泛泰集团，他一心想把自己的泛泰“帝国”打造成一个能在国际上举足轻重的产业集团。所以他一直带领泛泰实行走出去的战略，去积极参与竞争，故而泛泰在他的带领下不断壮大发展。



【败走麦城】

然而作为小型亚洲手机制造商，李成揆旗下的泛泰集团贸然进入中国，参与到本已激烈的竞争厮杀中。它在手机低端市场与摩托罗拉和诺基亚的竞争中惨败收场。泛泰集团旗下两大手机制造公司泛泰有限公司及泛泰通讯公司因业绩未达标，被迫从韩国股票交易所退市。

由于亏损严重，负债累累，两家泛泰系公司于2006年12月开始按照债权人要求进行债务重组。2006年3月，泛泰的债权人银行批准了一项总值6.13亿美元的援助计划，其中包括新批贷款及资产抵债计划。至此，李成揆的泛泰集团元气大伤，再无反击之力。

【如梦初醒】

“明知山有虎，偏向虎山行”是对勇者的赞赏，但这并不适用于商业竞争。在商业竞争中，自身利益的安全是第一位的，明知自己打不过对方却偏要上，这是自杀行为，尤其对于实力弱小的公司来讲，资本的损失总是在一时间，而且没了就不可能再有。这时候，经营者最明智的做法是采取战略上的规避原则，在己弱时，尽量避免与强敌进行正面的冲突，而是明修栈道，暗度陈仓，等到自己的核心竞争力达到一定程度时，再出来较量也不迟。

在初期的发展阶段，不宜采取与大公司对着干的办法。这一阶段，由于公司规模还小，实力不足，特别需要从自己的实际情况出发，避开市场上大型公司的竞争锋芒，争取在大型公司竞争的缝隙中求生存、求发展。

商业世界盛行的是弱肉强食的竞争法则。实力弱小的公司，如果与同行的大公司发生正面冲突，难免招致挤兑或被吞并的危险。所以，要学会与大公司共舞，这才是正确的选择。

私营公司在竞争中要认清产业发展的方向。在如今合作竞争的大环境下，不要对做产业配角产生偏见，产业配角做好了，同样可以成为一流的公司。目前，大公司的空前发展为创业型中小公司带来了新的发展契机。这些公司与大公司结成某种稳定的协作关系，与大公司的配套关系明确之后，不但可以为公司的成功营造一个很好的开始，而且可以降低成本和经营风险。

【大家点化】

商业的成功并不是浮夸的设想得来的，而是在变化发生时能迅速做出正确反映的结果。这就是为什么策略必须有灵活性和预见性。

——杰克·韦尔奇

162. 马云
——成长，你的名字叫痛苦

【英雄留名】马云

【光辉岁月】

马云的大名可谓无人不知。1999 年，他创办阿里巴巴网站，开拓电子商务应用，尤其是 B2B 业务。目前，阿里巴巴是全球最大的 B2B 电子商务平台，已成亚洲最大个人拍卖网站；2003 年创办独立的第三方电子支付平台，目前在中国市场位居第一。

2005 年和全球最大门户网站雅虎战略合作，兼并其在华所有资产，阿里巴巴因此成为中国最大的互联网公司。

取得巨大成功的马云并没有停下自己的脚步，他有着更大的商业梦想：建立网络广告大平台。于是他在 2007 年 8 月推出了以网络广告为赢收项目的营销平台"阿里妈妈"。马云以支付的低端门槛吸引了大量的中小站长加入，以期获得良好的效益。

【败走麦城】

当初，马云创立阿里巴巴的时候，是想让更多的中小站长能够卖出网站的广告位，提高中小网站的收益率。但是事与愿违，阿里巴巴创建后一直受到市场和站长的质疑，取得的效益微乎其微，已经成了阿里巴巴公司的一块鸡肋。于是一年后，阿里巴巴集团宣布将旗下 C2C 交易平台淘宝网和互联网广告平台阿里巴巴合并。这其实意味着阿里巴巴的失败。

【如梦初醒】

有句话说得好：成长，你的名字叫痛苦。许多企业家在成功的过程中，都遭遇了无数次失败，其间的种种艰辛是常人难以理解的。但是，只要把这些痛苦转化为行动的力量，在失败中总结教训，增加经营智慧，就能让自己获得进步的机会。

许多时候，失败的那一刻，也是顿悟的开始。明白了失败的缘由，离成功也就很近了。失败是成功之母，就是这个道理。

【大家点化】

创业者最重要是非常喜欢自己做的这件事情，因为太爱这件事情而去做，不是因为别人一句话灵机一动就去做。创业者想的是就想把它做好，喜欢它，做梦也为他做的事情。

——马云

163. 泰德·特纳

——稀释股权就意味着丧失控制力

【英雄留名】 泰德·特纳

【光辉岁月】

1970年，特纳收购了一家位于亚特兰大的小型超高频电视台，可他当时几乎对电视一无所知。然而他发现，当时的三大广播电视网无法满足观众的兴趣，也缺乏改变的动力，于是他的电视台推出了有别于这些电视台却迎合观众口味的节目。

在特纳的努力下，这个地方电视台最终成为美国第一家借助卫星向各个地方有线电视系统传送信号的“超级电视台”，而此时，特纳也将自己的公司更名为特纳广播公司（TBS）。1980年，特纳创建了全美第一个24小时直播新闻节目的全新的有线电视频道——CNN。这是除了超级电视台之外，特纳的又一创新壮举。在各大广播电视网愈演愈烈的竞争中，特纳总是能发现他人看不到的机会，让自己的事业蒸蒸日上。

【败走麦城】

1996年，特纳决定将TBS包括CNN，并入时代华纳公司。然而，这宗历史上最大的媒体并购案却标志着特纳的事业从此开始走下坡路。

尽管他的新身份是时代华纳的副董事长和主要股东，但他的领导方式与新公司庞大的官僚体系一直格格不入。当时代华纳决定与美国在线（AOL）合并之时，特纳甚至被排挤出决策层之外，等同于被解雇了。于是，在接下来的两年里，他大概失去了80%的财富。

【如梦初醒】

在商业世界里，资本是唯一的意志。通常，出于种种原因把自己的企业出售，或者出售股权，都会面临失去原来一切的可能，或者降低自己在企业内的发言权。

因此，如果钟爱自己的事业和企业，就要用心经营，不到万不得已，不能出售股权，或者把企业卖掉。一旦做出上述决定，那么就意味着一段历史的结束。

【大家点化】

所谓企业管理就是解决一连串关系密切的问题，必须有系统地予以解决，否则将会造成损失。

——普赛尔

164. 詹姆斯·肯尼迪
——面对竞争的软弱

【英雄留名】詹姆斯·肯尼迪

【光辉岁月】

25岁的时候，詹姆斯·肯尼迪开始在家族旗下的一份报章工作。1987年，继父退休，他正式接任考克斯公司行政总裁。考克斯公司是一家从事二手车拍卖交易及报纸发行行业的公司。詹姆斯·肯尼迪接任总裁后，采取了一系列的措施，增加了公司的收入。

【败走麦城】

20世纪90年代，Capital及FordMotorCredit开办了一间叫做GECARS的公司，打进汽车拍卖市场，闯进了考克斯的势力范围。此外，《纽约时报》发行新报纸，以阿特兰大的富裕社群为对象。两个竞争对手的突然闯入对考克斯的产业构成了巨大的冲击，詹姆斯·肯尼迪由于在掌管考克斯公司几年间从未有过如此强劲的对手，而被突如其来的攻势打得措手不及，眼看着考克斯丧失着每一寸“疆土”。

【如梦初醒】

其实，汽车拍卖和报纸在那时已是成熟行业，对于考克斯来说，竞争环境早就开始变化了，只不过是詹姆斯·肯尼迪没有察觉罢了。

行业成熟常常能发出有关某个行业竞争环境中的一系列重要变化的信号。其中一些可能的变化信号有以下几个方面。

(1)缓慢的增长意味着对市场占有率更激烈的竞争。

由于成熟行业的公司仅仅保持市场占有率而无法维持曾有过的增长率，竞争的注意力就会转向从内部来攻击其他公司的市场占有率。

(2)行业内的公司日益加紧向有经验的老客户出售产品。

(3)竞争转向成本和服务方面。

这种转向改变行业内要取得成功的必要条件，并且可能要求一个以往常常在其他领域内进行竞争的公司里，对“生活方式”进行戏剧性的重新定向。

(4)曾有过行业生产能力有突出的问题。

当行业适应于较缓慢的增长时，行业内生产能力增加的速度也必须慢下来，否则将会出现生产能力过剩。

(5)生产、营销、分配、销售及研究方法经常性变化。

这些变化是由于市场占有率的加剧的竞争、技术的日趋成熟，以及客户的日益老练所致。公司面临着两方面的选择，要么需从根本上对其实用政策重新定向，要么需采取某些将使重新定向显得没有必要的行动。

(6)新产品和新应用更难以得到。

鉴于增长阶段可能一直是一种迅速发现新产品和新应用的阶段，因此一般来说，继续进行产品变化的能力会日益受到限制，或者随着行业的日趋成熟，成本和风险却日益增大。除了别的变化以外，这种变化需要对研究和新产品开发所抱的态度重新定向。

(7)国际性竞争加剧。

由于技术的成熟往往伴随着产品标准化和日益注重成本的缘故，行业成熟时期常常以重大的国际性竞争的出现为标志。国际性竞争者常常具有与国内公司不同的成本结构和不同的目标，并且具有一个赖以经营的国内市场基础。

(8)行业利润的下降。

缓慢的增长、更老练的客户、越来越突出的市场占有率，以及所需要的战略变化的不确定因素和种种困难，意味着短期内行业的利润将从过渡时期前的增长阶段的水平上下降，有些公司要比其他公司受到更大的影响，具有较小市场占有率的公司通常受到的影响最大。在极其需要现金流转的时期内，下降的利润会缩减现金流转。对公开的控股公司来说，下降的利润还会趋向于使股票行市下跌，并且会增加筹资还债的困难。利润是否将会回升，取决于流动性障碍的水平和行业结构的其他构成要素。

【大家点化】

高效的领导人员就是要能接受并管理事物之间的相互矛盾。例如，我们既需要发挥一个公司的集体效用，又需要同时发挥其组织成业务的个体效用。

——杰克·韦尔奇

165. 吉米·克拉克
—— 苦心恋战终成“仁”

【英雄留名】 吉米·克拉克

【光辉岁月】

吉米·克拉克经营着一家运动器材公司，由于市场对于运动器材需求历来没有中断过，故而吉米的公司也随着市场的运转而积累起了不小的家底。

【败走麦城】

但是越来越多的器材公司如雨后春笋般突然出现在市场上，其中不乏大型企业，这就给吉米的公司带来了巨大的压力。吉米决定稳扎稳打，先是投大笔资金用于打广告，另外，在竞争激烈的地区市场，吉米不断替换他的产品样式。但是，这种车轮战式的营销结果很不明显，吉米自身的力量在不断削弱，而那些企业却丝毫未损。最后吉米不得不把自己的公司卖给了竞争对手。

【如梦初醒】

中小公司创业者要知道小公司的资源有限，耗不起持久战，因而造势的另外一个法则是快速突破，不能恋战，恋战就等于失败。

快速突破的第一步是“单品突破，一剑封喉”，即选择一个核心产品（或产品系列）进入市场。该核心产品（或产品系列）是比较成熟、高性价比的基本型产品，可把它作为拳头产品，把这一单品做成区域内热销的精品，在区域内形成消费者的良好口碑，提升品牌形象，减少企业的营销投入，而最大的利益在于单品突破后，可带动后续的产品跟进销售。

第二步则是快速建立渠道并进行爆发式铺货。爆发式铺货的要求是：速度快、数量大。

此举要求要集中资源，集中所有的业务员，与经销商一起，在指定市场、指定时间内，迅速把货铺完，避免通常那种挤牙膏的铺货方式。

与此同时，广告和促销攻势也要跟上。

在初级市场中，善造适者生存。要想成为造势高手，平常就要懂得积聚力量，要蓄势，待到关键时刻到来，倾力一搏，必有胜利在等着你！

【大家点化】

营销的全球化竞争是一种战略意义上的竞争，而不是技术上的竞争。这种竞争也是关于在时机上明智地界定自己位置的竞争，而不是要在某种特别产品上把其他竞争对手挤出市场之外的竞争。

——约翰·列德

166. 克拉德·迪克斯
——广告做得好，不如产品质量好

【英雄留名】克拉德·迪克斯

【光辉岁月】

1964年，克拉德·迪克斯在法国创建了德高公司。自从建立第一块巴士站牌户外广告以来，公司逐渐发展壮大。

20世纪80年代，克拉德·迪克斯开始在英国经营自己的事业，并且迅速占领了英国主要大都市和卫星城市的市场。1999年7月，作为接管Havas通讯传媒的一部分，克拉德·迪克斯开始涉足英国的广告牌和机场广告市场。

【败走麦城】

克拉德·迪克斯在扩展自己的广告帝国时，忽视了一个问题，那就是他的客户生产的产品品牌价值是否真的那么好。所以，他连续做了几个次等产品的广告设计，在播放后招致猛烈批评，因为产品使用起来根本不是广告里说的那回事。为此，克拉德·迪克斯的广告公司订单明显减少，损失巨大。

【如梦初醒】

做广告前，克拉德·迪克斯不了解客户有没有真正找到消费群体，否则只能白花钱而且连带广告公司一起吃“锅烙”。

广告是产品品牌建设很重要的一个环节，但在做广告之前，产品品牌推广首先要解决的问题，是要找准沟通对象，区隔人群，进行定位。

宝洁就是用不同的产品品牌与某一群体的消费者做沟通的一个典型，如洗发水系列的飘柔、海飞丝、潘婷、沙宣等。在定位消费群体的时候，还常出现一种刻舟求剑的错误。熊猫彩电就曾出过这个错误，有一段时间熊猫彩电的广告是：“见了熊猫格外亲。”熊猫是一个八十年代非常有名的牌子，那么谁见了你亲啊，只有以前买你产品的人才会觉得你亲，这些人现在都已经四五十岁了，而目前要

购买你产品的是二十多岁的年轻人，你对四、五十岁的人献殷勤纯粹是表错情。公司不能跟着以前的消费人群长大，而必须始终跟着二十多岁的消费者走。

群体在变的时候，时代也在变，十年前的二十岁的消费群体和现在的二十岁的消费群体的时代观念是不一样的，你的品牌观念也就得不断纠正。像可口可乐100年前的广告是一个圣诞老人，很古典；而现在，你看它的广告，多激情，非常动感。

【大家点化】

要到市场上去，了解需求的萌芽。只要坚持这样做，公司每年都会推出新产品，企业就会逐年发展。

——吉田忠雄

167. 大卫·莫多克
——公司迁徙，管理失去控制力

【英雄留名】大卫·莫多克

【光辉岁月】

2003年，大卫·莫多克花费25亿美元，成功收购了经营水果和蔬菜的多尔食品公司。多尔食品公司是一家百年老店，也是拉丁美洲最大的鲜花生产商。大卫·莫多克成为控股人以后，将公司经营得有声有色。此外，大卫·莫多克还在其他领域拥有许多投资，每年都源源不断地获得丰厚的分红。

【败走麦城】

大卫·莫多克是一位投资家，他的财技是在多年市场历练中形成的。

每个人都有马失前蹄的时候，莫多克也不例外，他在创业初期就遭遇过沉重打击。

他在收购一家濒临倒闭的公司时只看了看那家公司的发展前景、市场份额、有无外债，于是就毫不犹豫地倾其所有把它收入囊中，但是，等他转手倒卖的时候，却没有人愿意买，因为那家公司原来的信誉非常有问题。由于莫多克的全部资金都投入到了这个项目中去，导致他放不开手脚、进退两难，最后损失惨重。

【如梦初醒】

投资的时候，创业者不要局限于几项基本的衡量目标，要全盘考虑，稳重实施。

在投资过程中，投资者应有一个全局观念，应该遵循以下几个方针：

①制定一套适合自己实际情况的投资计划和策略，千万不能乱点谱，闭着眼睛瞎投资。

②定期检查并调整投资项目，不能一条道走到黑，要随机应变，顺风使舵。

③最好能花费些时间去进行研究，如调查市场行情走势，了解最新信息，掌握他人心理等。自己要做好投资记录分析，不可以“坐以待息”，被动地等待天上馅饼掉下来。守株待兔绝不是一个真正成功的投资者的态度。

④投资分析尽可能做到客观公正，尽量考虑各种影响因素，时时保持冷静头脑，切不可意气用事，误打误撞，更不能把赌博的心态带入投资活动中去。

一个公司有所发展，明确方针然后制定公司的计划十分重要。制订计划时，创业者千万不要以为这是文字游戏的堆砌，在相当程度上，理论对实践的指导作用是至为关键的。制订计划，就是要运用理论来指导自己的经营活动的。

【大家点化】

我们历来只做长线投资，如果出售一部分业务可以改善我们的战略地位，我们会考虑这一步骤。除了考虑获取合理的利润以外，更重要的是在取得利润之后，能否在相同的经营领域中让我们的投资更上一层楼。

——李嘉诚

168. 马提亚斯·西亚
——决策没有理性真不行

【英雄留名】马提亚斯·西亚

【光辉岁月】

德国商人马提亚斯·西亚的创业经历可以说是一帆风顺，他于1999年创立了一家投资公司，经过几年的发展，他的公司已经是慕尼黑市中颇具实力的企业。

【败走麦城】

马提亚斯·西亚的投资公司本来有很好的发展前景，但是却在一项错误的投资决策后损失惨重，最终因为债务问题而申请破产。

【如梦初醒】

任何人都有致命的弱点，马提亚斯·西亚也不例外，而这个弱点就是他太追求投资的激情，而失去了理性。之前他的公司发展之所以一帆风顺，是因为常年跟随他的一个助手对他提供了很多有益的建议，使其能够在决策时作出正确的判断，但随着这名他最信任的人的离去，他开始不相信任何意见。致使其在决策中失去理性，导致了他的惨败。

其实决策需要理性，这是经商的一条重要的生存准则，它既包含在企业的投资活动中，也包含在企业的日常管理工作中。那么中国私营公司经营者应该如何避免出现马提亚斯·西亚的错误，而作为一名理性的决策者呢，一名理性的决策者的衡量标准又是什么呢？

一个理性决策者，是完全合乎逻辑的。他会认真确认每一个问题并给出明确的、具体的目标。而且，决策制订过程的步骤会始终如一地导向选择使目标最大化的方案。这主要有以下几点：

①问题清楚。在理性决策中，问题是清楚的、无歧义的。决策者要拥有与决策情景有关的完整信息。

②目标导向。在理性决策中，没有目标的冲突。无论是为一种新产品制定恰当的价格，还是挑选合适的应聘者以填补一个工作空缺，决策者都有唯一的、明确的、试图实现的目标。

③已知的选择。理性决策者是富于创造性的，他们能够确定所有相关的标准，并能列出所有可行的方案。而且，决策还能预见每一方案的所有可能的结果。

④最大报偿。理性决策者总是选择那些能产生最大经济报偿的方案。

理性管理决策是为了获取最佳的组织经济利益，即决策者被认为是取得组织利益最大化，而不是他个人利益的最大化。

【大家点化】

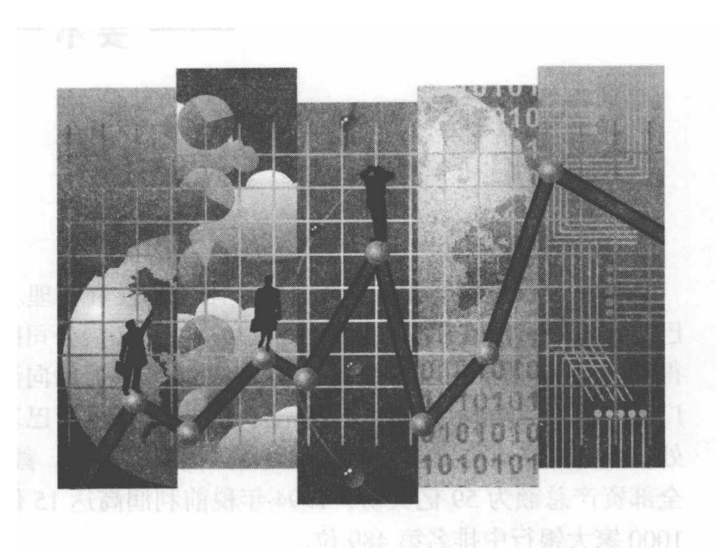
在没有出现不同意见之前，不做出任何决策。

——小阿尔弗雷德·斯隆

古人说：聪明秀出，谓之英；胆力过人，谓之雄。二者合一即是英雄。

有一些人，曾用自己的双手开创过属于自己的事业，曾在商业的舞台上树立过自己的丰碑，但最终却在大浪淘沙似的商业战场上折冠落马，败走麦城。人们管他们叫做失败者，而笔者却认为，我们也应该尊称他们为曾经失败过的英雄。

第六章



用人不当与合作失和导致的冲突

人是最复杂的动物，也是最聪明的动物，同时我们也不可否认，人也是最难相处的动物。人才的使用、团队的协同、合作的发展、权利的分配等都与人有关。稍微不注意，就会引火烧身。但如果你掌握了用人、驭人、处人的哲学，加之放权、分权、授权的策略，以及防范、合作、共赢的目标，行动起来你将所向披靡。

169. 彼得·巴林

—— 姜不一定是老的辣

【英雄留名】彼得·巴林

【光辉岁月】

巴林银行集团的业务专长是企业融资和投资管理。尽管是一家老牌银行，但巴林银行一直积极进取，在20世纪初进一步拓展公司财务业务，获利甚丰。在彼得·巴林的带领下，巴林银行于20世纪90年代开始向海外发展，在新兴市场开展广泛的投资活动，仅1994年就先后在中国、印度、巴基斯坦、南非等地开设办事处，业务网络点主要在亚洲及拉美新兴国家和地区。截止1993年底，巴林银行的全部资产总额为59亿英镑，1994年税前利润高达15亿美元。其核心资本在全球1000家大银行中排名第489位。

【败走麦城】

谁会想到仅仅一年后的一天，彼得·巴林简直无法承受这样一个事实——1995年2月26日，英国中央银行英格兰银行宣布：巴林银行不得继续从事交易活动并将申请资产清理。10天后，这家拥有233年历史的银行以1英镑的象征性价格被荷兰国际集团收购。此举意味着巴林银行的彻底倒闭。但荷兰国际集团以“巴林银行”的名字继续经营。

【如梦初醒】

彼得·巴林犯的最大错误竟然是过度相信了一个不到三十岁的黄毛小子——尼克·利森。别看尼克·利森不到30岁，但他对金融业并不陌生。他于1989年跳槽到巴林银行，1992年被委以主持巴林银行在新加坡期货业务的重任。利森上任初期，业务的确表现不俗。1993年为巴林银行赚了1400万美元，他本人从中获得了100万美元的奖金。

巴林银行的高层决策者认为利森是一位才华出众的金融新星，对他委以更大的重任，让他既主管前台的交易，又负责后台报表统计，并直接向伦敦负责，对他的决策和管理能力及其对银行的忠诚毫无戒疑。利森承担了更大的职责后，自信心更为坚定了，甚至有“人人沉醉我独醒”的感觉。

1995年1月，利森认定日本股市和利率将会上升，在未经批准的情况下，即开始大量买近日经指数的“买入”期货和日本利率的“卖出”期货。但是，利森

并没有认真分析日本经济的走势，没过多久，日经指数开始下滑，利率也在下跌，这种情况持续了近一个月，导致利森满盘皆输。到2月份，利森所购70亿美元的日经指数期货和220亿美元的日本利率的卖出期货，输掉了近10亿美元。更为严重的是，由于这些合同还未到期，只要日经指数每下跌一个百分点，利森就得再赔上7000万美元。

眼看这个失误带来的恶果越来越严重，利森深知无力回天，便于1995年2月22日在办公室留下一张条子，声称自己失误并道声“对不起”，便潜逃了。这样的结局看起来是如此的滑稽，而彼得·巴林所承受的痛苦却绝非一般的用人不当所能比及。

那么作为创立私营公司的经营者，我们应该从中吸取哪些教训呢？

(1)定期搞好检查。

管理制度建立后，要真正发挥其在生产管理中的巨大作用，必须依靠广大员工。因此私营公司应认真对制度的执行情况进行检查、考核，把全企业的考核与专业性考核、专门考核有机结合起来，并且定期进行。

(2)改进完善，不断提高。

在管理工作中，私营公司的经营者要依据执行情况，不断总结经验教训，不断改进完善，逐步实现程序化、固定化，使其内容明确，责权清楚，切实可行。

在整个巴林事件中，利森固然有其不可推卸的责任，衍生资本期货交易本身的确也存在着巨大的风险，但若将原因都归结于这两方面，显然有失偏颇。追究巴林事件发生的最根本的原因，还是在于巴林银行在管理体制上存在着巨大的混乱：巴林银行赋予了利森过大的权力，利森在新加坡独立操作，集操作权、会计权与监督权于一身，银行没有对其进行有效的监督。

【大家点化】

我一直留心，不去打扰拼命工作的部下。但这并不是说，不注意他们所忽略的地方。做一个负责人，该说的话应该要说，但特别留心说的方式，不打扰他们的工作。

——松下幸之助

即使你指定负责的人是第一流的，你也必须让他们知道，你还记得你给了他们什么任务，为了对大家负责，你还要密切注意他们的动向。

——李·艾克卡

170. 道格拉斯·梅林杰
——识务不等于识人

【英雄留名】 道格拉斯·梅林杰

【光辉岁月】

道格拉斯·梅林杰一向很有魄力和胆识，这一点在他的创业中起到了至关重要的作用。1989年，还是个"万元户"的梅林杰做了一个让亲人朋友大吃一惊的决定:他用辛辛苦苦积累下来的一万两千美元创立了一个创业平台——恩赫仁特公司，专门从事软件开发业务。他的公司通过培养、寻找大客户作为长期合作伙伴的市场占有方式，销售额逐年增加，达到6000万美元。7年后，他的公司成功上市。

【败走麦城】

由于梅林杰对互联网行业发展进行了深刻的分析和精准的判断，他认识到千年虫问题将压缩互联网软件行业的利润空间，于是他再一次做出了一项令人惊异的决定：抽身离去，转换"阵地"，去开发互联网的其他项目。于是梅林杰先后大胆地启用了两名悍将帮他打理公司，他原本以为交接完公司权利后从此可以悠然地开辟新的事业天地，谁想到，正是由于他启用了这两个人，差点让他失去了他一手创建的公司。

【如梦初醒】

梅林杰离开后，恩赫仁特公司业绩不断下滑，面临倒闭的危险。这一切都是因为梅林杰错误地把错误的人放在了错误的位置上。

第一个接班人拥有令人仰慕的学历，他毕业于哈佛大学，还曾当过大型律师事务所的咨询主管，而且身兼数职。这位看似肱骨之臣的人才在进入恩赫仁特公司之初令梅林杰欣喜若狂，他认为，这个好不容易才挖到的人才一定会带领他的公司到达一个新的高度。可谁曾想，这位人才居然是个纸上谈兵之将。让他做做咨询之类的小事情，绝对是出类拔萃，而一旦让他做管理企业这样的掌舵工作，他就晕头转向了。

于是梅林杰急切地寻找到了二号接班人，并把希望完全寄托到他的身上。这位人士果然有两把刷子，深谙企业管理之道，梅林杰似乎看到了希望。然而，此人心术不正，进入公司才两个多月就煽动股东，集大权于一身，想逼宫篡位，取

梅林杰而代之。这可气煞了梅林杰，他一手引进人才却成了引狼入室，于是他不得不分散大部分精力与“逆臣”“逆党”做权力上的斗争。公司由于这种权力斗争和两种经营派别的管理分歧而陷入困境，走向下坡路。而公司的创始人道格拉斯·梅林杰只能悔不当初，望“洋”兴叹。

那么，私营公司经营者怎样实现权力的平稳过渡来避免产生道格拉斯·梅林杰的烦恼呢？

(1)要认真评估接班人的素质。

创业者大可不必非选儿子担任接班人不可，公司法规定的股份制形式，可以让创业者从交班的噩梦中苏醒。其实，只要接班人能够使企业持续地、高效益地运行，创业者及其后代就只需监督和享受利益了。什么样的接班人对公司最适用呢？

①具有良好的道德品质和强烈的责任感，讲求诚信。

②精力充沛，勤奋实干，对所从事的事业有浓厚兴趣。

③有顽强的毅力，敢于面对现实与困境，敢于竞争。

④有一定的远见性，对社会需求或商机有敏锐的感觉，能根据事物的发展变化审时度势地做出机智果断的应变决策。

⑤善于沟通，善于表达自己的思想和情感；关心人、尊重人，并能从交往中获取有价值的信息。

⑥不墨守成规，勇于开拓创新。只有不断创新的领导者，才可以使企业保持欣欣向荣的生机和活力，保持竞争优势。

专业性的问题可以交给专业人士去处理。不必苛求接班人具备的经济知识、行业知识、企业和产品知识、专业技术知识和技能、财会知识和理财能力、商务知识和能力等全都达到精深的程度。但由于企业卓越管理能力的形成与提升来源于管理者学识的不断丰富和视野的不断开拓，接班人必须对此有全面的了解，并在某一领域有更深层次的掌握。

(2)对接班人进行系统培养和帮扶。

培养的主要目的是针对接班人的不足之处，完善其知识结构，充实其工作经验，丰富其人际关系，树立其威信。

接班人必须接受严格的岗位培训。应该有意识地安排工作轮换，以使接班人对企业的整体运营有真正的把握。如果接班人不熟悉营销，那么可以在其接受营销知识的培训后将其安排到营销部门工作，比如做营销副总的助手。这样，不但可以通过实际工作使其得到锻炼，还可以通过与更多员工的交流与合作使其人际关系基础更为牢固。

当接班人的知识和经验都足够丰富，能力有了显著提升后，可将其安排到更重要的位置，并适当地安排优秀的人员予以协助。而接班人在核心岗位上做出显著的业绩后，接班也就水到渠成了。

【大家点化】

如果一个人被提拔得过快或被安排在一个不合适的位置上，他可能一事无成；而失败又会使他一蹶不振。

——哈维·凡士通

171. 胡志标

——昔日同道，今遭反戈

【英雄留名】 胡志标

【光辉岁月】

胡志标原本出身贫苦，但正是因为生活上窘境使他能苦苦探寻财富的大门。20世纪90年代初，数字压缩芯片技术转入中国，胡志标了解到这个技术可以做成播放影碟的VCD。凭着多年沉淀下的市场经验，胡志标体悟到这是一个千载难逢的机会。1995年7月20日，广东中山爱多电器公司正式成立，胡志标任总经理，他的好友陈天南出任法人代表。

1995年10月，胡志标把千辛万苦贷到的几百万元钱，只留下一小部分买原材料，用剩下的钱买下了体育新闻前的5秒标版，这也是中央台的第一条VCD广告。1995年11月，爱多在《羊城晚报》打出一则悬念广告，迅速打开了广东市场。1996年，胡志标先花450万元请成龙拍出“爱多 V C D，好功夫！”的广告片，又花8200万元投中中央电视台天气预报后的5秒标板。1996年公司产值达到2亿元，1997年就猛蹿至16亿元。

1997年底胡志标以2.1亿元的标价成为中央电视台1998年标王。1998年开始，VCD市场开始萎缩，爱多着手实施多元化战略，电话机项目正式上马。1998年年中，爱多正式宣布进入数码电视、音响等领域，爱多也更名为爱多集团。至此，胡志标成了电子产业巨头，开始了与步步高、金正、新科、万利达等诸多品牌相竞争的激烈“拉锯战”。

【败走麦城】

正当爱多与诸多对手鏖战正酣之时，胡志标却苦于资金的流转循环，短期现金不足严重制约了他一系列雄心勃勃的计划。为此，一向自信十足的胡志标便运用了跟贼相似的手段——从上游零部件伙伴的材料款，到下游代理商的订货款，他都开始肆无忌惮地挪用。终于，纸包不住火的基本常识在胡志标身上再一次验证。1999年2月间，胡志标在明知银行账户资金不足的情况下，为避免汕头南安

讨债并继续供货，开出了12张远期兑付支票，并签订保证协议。胡志标签了这份协议书后，爱多一如既往的没有如期付款给对方。但是这一次，胡志标失算了。

由于胡志标多元化战略的实施，不仅挪用了现金，掏空了爱多的利润，还滥用了爱多的品牌，使得曾经的伙伴，爱多的法人代表陈天南忍无可忍，于1999年4月7日，直接以律师声明的形式，通过爱多当年起家的《羊城晚报》，把家丑捅了出来。2000年4月，胡志标被汕头市公安局拘留，狼狈入狱，于2004年二审判决有期徒刑8年。

【如梦初醒】

胡志标的失败透露着诸多原因，如管理混乱、任人唯亲、忽视决策风险、经营者自以为是等。但人们从中却看到了爱多消亡的最根本原因——内耗。这一点充分反映在胡志标和陈天南这两位创业合作者身上。如果没有内耗，就不会有爱多资金短缺、利润下滑；如果没有内耗，更不会有陈天南揭发胡志标导致其被捕入狱一幕的上演。

身为"开国元勋"的陈天南，从来不过问公司的事，却以2000元的出资，每年坐收其利地获得爱多45%的红利。这使胡志标心理很不平衡。他先是指使他的总经理助理，当时兼管爱多财务，后来成为他的妻子的林莹封锁财务，不让陈天南查账；后又在中山成立了几家由自己担任大股东的公司。这些公司与广东爱多电器公司毫无关系，却盗用"爱多"的招牌，连注册资金也是从胡志标和陈天南、益隆村共有的广东爱多电器公司挪用的。

胡志标成立这些公司的目的不言自明，他是想利用关联交易转移资产。这些事引起了陈天南的强烈反弹。陈天南先是发"律师声明"，后又与益隆村联合起来进行逼宫。1999年4月，胡志标被迫从广东爱多电器公司董事长和总经理的职位上"下野"。但富有戏剧性的是，在将胡志标拉下马来以后，陈天南和益隆村却因不懂经营，同时迫于经销商的强大压力，仅仅过了20多天，他们又将胡志标扶上马。就这样，爱多在没完没了的企业内耗中逐步走向了衰亡，而胡志标作为内耗的牺牲者，也付出了惨痛的代价。

类似爱多，私营公司决策上的失误、反馈信息的失灵、内部管理机制混乱等等现象是企业"内耗"的突出表现，也是导致私营公司产生危机的重要原因之一。

私营公司管理"内耗"主要表现在以下几个方面。

①企业精神出现滑坡，缺乏凝聚力，员工主人翁意识不浓，劳动积极性不高，导致私营公司自我发展机制萎缩。

②企业内部分配中劳酬脱节，职级不符，使企业内部出现分配不公，员工内在动力激发不足、优化劳动组织难等问题，导致企业运行不畅。用人不当、管理不严，造成人才不能充分发挥作用。许多私营公司还缺乏所需生产经营管理的人才，而导致企业人才严重不足。私营公司内部不团结，相互扯皮，闹矛盾。

③私营公司产品销售处于劣势，营销思路不畅，产品销售不了，导致产品积压。

④公司内部出现“内蛀”，导致企业行为短期化。

以上现象的出现，往往使私营公司内耗过大，生产经营出现危机，最后把公司推向深渊。因而私营公司经营者除了要战胜自己外，还需要战胜公司内部存在的问题和矛盾，减少内耗，这样才有力量反败为胜。要做到这一点，必须在私营公司内部人员的管理上下工夫。

【大家点化】

终结官僚和窝里斗最好的办法，就是让所有的人都知道：我们所珍视的和将给予奖励的，是团队合作精神，特别是将关注点放在为客户提供价值的团队合作精神。

——路易斯·郭士纳

172. 威廉·佩利

——不肯松手的集权者

【英雄留名】 威廉·佩利

【光辉岁月】

1901 年 9 月 28 日，威廉·佩利出生于芝加哥。佩利的父亲开办了一家烟草公司，而佩利从父亲那里学会了许多商业技巧，为以后的事业打下了坚实的基础。1918 年，佩利毕业于伊利诺伊州奥尔顿的陆军军官学校，后在宾夕法尼亚大学完成学士学位。1928 年，威廉·佩利用 40 万美元巨款买下当时正濒临倒闭的“独立联合广播电台”，并将其改名为哥伦比亚广播公司。

1945 年，佩利为了提高哥伦比亚广播公司的知名度，开始攻击占据美国广播行业霸主地位的美国全国广播公司。同时，他决定改变自己事必躬亲的做法，改组了公司的领导机构，任命 37 岁的弗兰克·斯坦顿负责公司的日常事务，而自己则退居幕后，担任董事长，只负责公司的大政方针。在佩利的领导下，哥伦比亚广播公司的新闻业务在业界占据权威地位。1955 年，哥伦比亚广播公司第一次凌驾于美国全国广播公司之上，成为全美最大的电视网，而佩利自然成为哥伦比亚广播公司领导层中的精神领袖。

【败走麦城】

20 世纪 60 年代后期，哥伦比亚广播公司的发展开始停滞不前，不仅因为佩利几次大的投资失误，更重要的是，佩利脱离下属，不思进取，并且独断专行。

在当时，由于佩利早在 1945 年就把越来越多的公司管理琐事交给了斯坦顿，对于多数哥伦比亚广播公司的雇员而言，佩利已经成为了遥不可攀的神秘人物，公司规模的不断扩大只会使他越来越脱离基层，成为高高在上的帝王，凡是他要做到的事情，必须付出一切代价去完成。

本应安享晚年的佩利却始终大权独揽，不肯给斯坦顿任何权力上的共享，致使后来包括斯坦顿在内的许多人才愤然离去。在此之后，佩利主要精力都花在挑一个合格的接班人，使自己即使退休之后，也能控制这个广播帝国。在晚年的佩利变得日益专横、独断、猜忌、多疑，这对哥伦比亚广播公司的日常管理产生了极大的干扰，并使哥伦比亚广播公司发展步伐严重停滞甚至倒退。当然此时的威廉·佩利已经不是那么令人尊敬了。

【如梦初醒】

威廉·佩利与中国许多私营公司的经营者一样，都有一种不想“放手”的权利情结。他们把自己创立的公司当做自己的孩子看待，这样做的恶果是显而易见的。其一是个人的权力无法受到约束，独断专横、财务问题等都很难避免；其二必然要压制人才，影响下属发挥能力和智慧。避免这一问题发生的重要条件就是要解放权力，下放权力。

任何一家私营公司若想要成功，关键之一在于主管能否放权与分权。为什么这么说呢？私营公司越是发展，业务越是复杂，经营者越要看到自己在整体组织运行中的支持作用，而不是替代作用。

进行分权和放权，并不意味着主管的权责被剥夺，相反，总经理的职能总的来说是加强了，只有领袖人物才具有的强势才能突出表现出来。因为放权和分权能够使总经理从日常繁琐的事务中抽出身来，集中时间做真正该做的事，管真正该管的事情，比如公司战略的制定、公司高级人员的培养和安排、组织运行的考评，以及公司文化的培育等。这些方面的事情更影响私营公司的发展方向。

分权和放权不仅能让主管举重若轻，而且能调动员工的积极性，有效影响员工自觉去做好本来就该做好的事情，甚至可能做好不会做的事情，让他们把自己的精力直接集中到工作成果上，而不是像集权制那样把所有的事情都推到主管那儿。

只有如此，员工的工作才会不是由主管来决定，而是由自身工作的目标所决定。这样不仅能够更能发挥员工的积极性，而且也能培养他们处理问题的能力。

如果威廉·佩利能够适当放权，哥伦比亚广播公司的发展必然会迎来一个崭新的春天。

【大家点化】

聆听公司内每个人的意见，并设法让他们畅所欲言。站在第一线的同仁，他们是真正和顾客谈话的人，只有他们知道刚才发生了什么事。你最好知道他们所知道的事，这是全面管理的真正意义。将权下授，则下情可以上达，让员工将好的构想提上来。

——山姆·沃尔顿

173. 库尔特·恩格尔霍伦

——独断专行终将成为孤家寡人

【英雄留名】 库尔特·恩格尔霍伦

【光辉岁月】

库尔特在美国得克萨斯求学成为化学工程师，1955年回到德国进入伯林格尔公司，当时伯林格尔公司还是个很一般的中小企业。库尔特凭借自己的才干，在短短5年中就上升到了公司的统治地位。他跟他的堂弟一起，通过机智的管理和聪明的扩张政策，把这个中小企业推上了一个又一个台阶，最后使之成长为一家立足于全球的大公司。

【败走麦城】

在伯林格尔坐了25年总裁的宝座后，库尔特改任百慕大的科林吉有限公司首席执行官。直到1990年，他才放弃了日常业务的管理，改任伯林格尔监事会主席。但退居第二线后，他照样管事：5年里革除了4名总裁。

库尔特的独断专行引起了家族成员的强烈不满。当他1994年在没有跟家庭顾问委员会商量的情况下就开除了总裁马克斯·林克时，矛盾爆发了，所有家族成员的枪口一致对准了库尔特。

家族成员对他已经失去了信任，尽管他尽力想买下科林吉公司的大部股份，但没能成功。最后因为这场家族大战，家族不得不把伯林格尔曼海姆公司卖掉，而库尔特自然成了家族里的头号罪人。

【如梦初醒】

公司成员在沟通过程，由于各自利益，立场和个性等方面的差异，不免会发生磕磕碰碰，产生矛盾乃至对抗。而一旦形成对抗状态，难免使人精神紧张和抑郁，相互排挤和冲突也难以避免，最终使人际关系蒙上一层阴影。

那么怎样才能最大限度避免或消除对抗状态呢？以下法则可供参考。

①退一步海阔天空。有些人可能认为这是一种懦弱无能的表现。其实如果是为了顾全大局，服务于建立良好的人际关系的目的，退一步也无妨。

②做顺水人情。当对方蓄势待发，欲给你难堪，对抗状态将要形成之际，不妨抓住时机巧妙地称赞对方，或在适当的时候顺水推舟，满足对方的心理需求。

③己所不欲，勿施于人。对方很可能因为考虑不周或主观臆断而对你提出一

些不近情理的要求，直言反驳或挑明又为当时的环境与氛围所不允。这时，你最好用含蓄间接的方式来暗示对方“己所不欲，勿施于人”。暗示的途径是通过视觉、听觉、身体语言等手段来传达和理解、从而引起对方心理上的共鸣，营造一种温馨的气氛。

④不要做出勉强的决定。许多人在面对两难的选择时，总是不得不做出痛苦的决定。如果说这种选择是不可避免的，那当然应该另当别论，但如果事情尚未发展到这一程度，那么就没必要勉强自己作出决定。

⑤不要逼得对手没有退路。无论是商业谈判还是社会交往，企业竞争都不要把对手逼得没有退路。特别是当我方发出最后通牒之后，仍然要注意这一原则。

我们希望人们勇于表达反对的意见，呈现出所有的事实面，并尊重不同的观点。这是我们化解矛盾的方法。良好的沟通就是让每个人对事实都有相同的意见，进而能够为他们的组织制订计划。真实的沟通是一种态度与环境，它是所有过程中最具互动性的，其目的在于创造一致性。明白这一点，并把握上面的5个原则，就能避免冲突的发生。

【大家点化】

大权独揽不代表成功。

——迈克·戴尔

174. 赵新先

——科学的决策机制不可少

【英雄留名】赵新先

【光辉岁月】

赵新先原是广州第一军医大学的教授兼药局主任，为部队文职干部。1985年，赵新先教授带着自己参与研制的“三九胃泰”等三个科研成果和500万元贷款创建了南方制药厂。1987年制药厂正式投产后，当年完成产值18亿元，被总后勤部授予军队模范企业。

1991年，总后出资1亿元现金从广州第一军医大学手中收购了南方制药厂；1992年10月26日，三九企业集团在南方制药厂的基础上成立，注册资本金为1.6亿元，由赵新先任总经理及药厂厂长。

自1998年以来，在国家经贸委公布的年度全国制药工业100强三项经济指标排序中，三九企业集团的销售收入、利润、利税三项指标均列第一位。集团多次

荣获“中国制药之王”称号，成为中国最大的制药企业，被认为是国企的一面旗帜。

【败走麦城】

2001年和2003年发生的两次危机如暴风骤雨席卷而来，令三九元气大伤，赵新先本人也被捕调查。2001年8月，中国证监会对其最核心企业三九医药(上海交易所代码：000999)作出通报批评，披露上市公司控股股东三九集团占用资金高达25亿元；2003年，三九集团再陷债务危机，多达21家债权银行开始集中追讨债务并纷纷起诉，“三九系”整体银行债务被曝高达98亿元。

【如梦初醒】

反思三九集团的教训，仅仅从经营管理的失误，或者从赵新先个人的素质、素养上分析原因是不够的，应该从制度上，从领导体制和决策机制上来分析其深层次的原因。

三九集团的上级对赵新先授权一个人说了算，可以说是三九先天性的失误，后来逐步发展成为领导制度和决策机制，这是一种制度性的缺陷。

1999年，三九集团进入了全盛阶段，这年9月，赵新先宣布：用5年时间把三九集团建成世界上最大、最先进的植物药生产企业；用10年时间，成为亚洲最大、最强的综合性制药企业；用15年时间进入世界500强。

赵新先提出的这个目标是怎样产生的？有什么依据？有没有经过科学、严肃的论证呢？没有。只不过是表达自己的雄心壮志而已，他自己想这样，就公开讲出去了。而这一阶段是三九急速的大规模扩张的时期。

一般都认为，决策失误、盲目扩张、核心业务的削弱是导致三九集团由盛而衰的主要原因。但是，如果透过现象看本质，应该说三九集团衰落的根本原因是制度问题，是领导体制和决策机制的问题，是长期一个人说了算的企业的必然结局。

2000年以后，三九集团的问题逐渐暴露出来，企业开始走下坡路。但即使这样，也没有任何机制来及早发现并制约赵新先并纠正他。本来，企业经营中有了问题也是正常的，关键是能不能早些发现，早些刹车，早些挽救，以减少损失。但在三九集团，没有这样的机制，即使有人发现错了，也无能为力，只能任凭企业沿着已有的错误走向更大的错误。三九如此，很多由盛到衰的企业也莫不如此，教训极为深刻。

有的私营公司在创业初期因规模不大而往往采取“家长制”的管理方法，公司老总一竿子插到底。这样的管理风格，随着公司的发展很容易得到强化。公司老总把昔日的威望强加于眼下，公司决策缺乏制约，再大的风险、再多的投资也是一个人说了算，没有形成有效的管理机制和集体决策机制，结果，公司越发展，就越容易埋下危机和衰落的种子。

【大家点化】

也许我比历史上任何一家企业的总裁都更乐于放权，这使我能够自由地旅行，发现别人不易发现的各种商业机会。

——约翰·钱伯斯

175. 帕特丽夏·邓恩
——“电话门”后面的派系之争

【英雄留名】帕特丽夏·邓恩

【光辉岁月】

惠普（Hewlett-Packard）公司建于1939年，总部位于加州硅谷Palo Alto市，2002年与康柏公司合并，是全球仅次于IBM的计算机及办公设备制造商。2004年《财富》杂志美国500强企业排名第11位。2003财政年度营业额730.61亿美元，比上年增加29.1%，净收益25.39亿美元。2003年在全世界有雇员142000人，同170多个国家和地区有业务关系。

邓恩出生在拉斯维加斯的一个贫困家庭，她的父亲在娱乐场所卖票，母亲则是一位歌舞女郎。邓恩12岁的时候，她的父亲就去世了，而母亲则出现了精神方面的问题。搬家到湾区之后，邓恩和她的姐姐担负起了抚养弟弟的职责。家境的窘迫迫使她养成了比男性更勤奋好强的性格，她从打字员做起，一路打拼，终于有了自己的一番事业。在成为惠普董事会主席之后，她更是把自己的所有时间都花在了经营上，并带领惠普取得了优异的效益。

【败走麦城】

2006年1月，惠普董事会曝出泄密丑闻。当时，美国科技资讯网站CNET在一篇文章中公开报道了惠普的商业战略，而相关内容尚未正式发布。这让邓恩异常恼火，决心要一查到底。然而，她采取了一个似乎只有女性在家庭纷争中才使用的手段——监听其他董事的通话记录。

市场经济主张自由交易，有人愿买，有人愿卖，别人也无可厚非。但隐私的买卖与其他交易一样也受到法律和道德的制约。在法律上，个人隐私是受到保护的，未经许可披露别人的隐私要受到法律的惩罚。“电话门”事件一经披露，直接的后果是惠普大量实际价值的流失。邓恩成了惠普的千古罪人，不但被美国国会和联邦调查局调查，还受到董事会成员的挖苦、讥讽，最后不得不辞职走人。

【如梦初醒】

帕特丽夏·邓恩监听董事会成员的举动说明，她并不相信团队中的其他成员。这一点主要是由于惠普董事会内部的争斗造成的。

近年来，惠普董事会内部一直存在意见不统一的情况。早在2002年时，由于在收购康柏电脑一事上存在分歧，时任惠普董事的沃尔特·休伊特就因为反对菲奥里纳的意见而辞职，跟随他离开的董事还有不少惠普创始家族的拥趸。

2005年2月菲奥里纳被"弹劾"后，惠普董事会内部的分歧进一步加剧。在过去18个月中，惠普董事会已几度"大换班"，董事会成员人数也变化不定，一会是9人,一会是11人。

事实上，在如何加强公司管理问题上，惠普董事会成员已分为两派：一是以邓恩为首的一方，邓恩一方认为，公司管理需要稳固的商业程序并遵守相应政府法规，无论在财报准备或遵从萨班斯·奥克斯利法案时都应如此；另一派是以帕金斯为代表的老董事，老董事们认为公司让自己"学习一些课程"的主意很荒唐。

以帕金斯为代表的老成员经常"挡住"邓恩的道路，导致邓恩使董事会现代化的目标不能顺利实现，因而邓恩对此很不满，所以她疑心重重，对其他成员的不信任感油然而生，局面一发不可收拾，最终自己只能成为争斗的牺牲品。

大凡有大成就的企业家，都会驾驭反对者，变反对者为支持者，化消极因素为积极因素。那么怎样变反对者为支持者呢?

(1)虚怀纳谏，勇担己过。

一个领导者必须具备虚怀若谷的胸怀、容纳诤言的雅量。遇到下属反对自己的事，要扪心自问，检讨自己的错误，并且在自己的反对者面前勇敢地承认。这不但不会失去威信，反而会提高权威。

(2)弄清原因，对症下药。

反对者反对自己的原因是多种多样的，只有弄清楚，方能对症下药。有的是思想认识有问题，一时转不过弯来。对于这种反对者切不可操之过急，而应多做说服工作。有的下属反对自己是因为自己的思想工作方法欠妥或主观武断，脱离实际；或处事不公，失之偏颇。对于这种反对者最好的处理方法就是从善如流，在以后的行动中来自觉纠正。总之，领导者要冷静地分析反对者反对自己的原因，做到有的放矢，对症下药。

(3)勿计前嫌，处事公道。

这是一个正直、成熟的领导者的基本素质，也是取得下属拥护和爱戴的重要一条。

(4)亲者从严，疏者从宽。

一个领导者与被领导者之间的亲疏，是下属最为敏感的问题。如果一个领导者对亲近自己的下属恩爱有加，袒护包容，而对疏远者冷落淡漠，苛刻刁难，那么团体内部必然产生分化，滋生派系。正确的方法应该是亲者从严，疏者从宽。

也就是说对亲近者要求从严，而对疏远者则要宽容一点。这样可以使反对自己的人达到心理平衡，迅速消除彼此间的隔阂和对立情绪。

【大家点化】

尽可能地同合伙人进行交流，他们知道得越多，理解得就越深，对事物也就越关心。情报就是力量，把这份力量给予同事后所得到的益处，将远远超出消息泄露给竞争对手带来的风险。

——山姆·沃尔顿

176. 查尔斯·特瑞克
——失去合作者

【英雄留名】查尔斯·特瑞克

【光辉岁月】

查尔斯·特瑞克毕业于堪萨斯州大学，他毕业后不久就开了一家小广告代理公司。公司运营三年后查尔斯·特瑞克遇到了约翰·瓦兹，他在堪萨斯州有一家颇具规模的广告代理公司。瓦兹当时已经有远离商业归隐安享晚年之意，而特瑞克正想利用自己的客户资源推动公司的发展，这样一来两人就成为合作伙伴。1993年，两家公司合并，公司改名为瓦兹特瑞克公司。但一年半后，约翰·瓦兹因心脏病突发去世，没有留下任何遗嘱。在经历了这段困难的时期后。查尔斯·特瑞克制定了四年计划。第一年的计划是“不要闹出动静”。这主要针对客户提出的目标，目的是要确保他们看不到公司幕后的惨相；确保客户能得到满意的服务和业务能持续地开展下去。第二年和第三年的计划是关注企业内部问题，让员工能拿到合理的薪水，解决员工薪水不合理的问题。第四年公司全面促进增长，雇佣一个资深的业务总监。自第四年开始公司内部运营状态良好，已有员工20名，资本也达到了600万到800万美元，公司步入正轨进入了良性的发展循环中。

【败走麦城】

查尔斯·特瑞克公司与约翰·瓦兹的公司合并初期，发展形势一片大好，一个年轻气盛有开拓精神，一个年长人脉广阔经验丰富。这对黄金组合本可以大干一番事业，可人各有天命，正当新组建的公司蒸蒸日上的时候，老约翰却一命呜呼，留下这份家业，却没有留下任何遗嘱，由此给特瑞克带来了无尽的麻烦。这麻烦主要来自一些老客户，一直都是瓦兹与他们打交道，而特瑞克根本没有与这些客

户见过面，这些老客户是否愿意与特瑞克继续合作成为一个谜。还有一个难题就是约翰持有95%的股份，在约翰去世后，其家属对公司的价值相当关注，这使得公司陷入了股权的纷争之中。由于与约翰的家属的协商没有做好，以至于在后来相当长的一段时期里，特瑞克把精力都耗费在了这些无用功上，包括从约翰的妻子与孩子那里把公司的业务收购回来。

【如梦初醒】

当参与合作经营的时候，我们很少人想过合伙人会突然过世，此事会对业务造成多大的影响。当特瑞克的合伙人突然去世时，特瑞克才发现自己不得不拼尽全力维持业务的发展，处理合伙人的家属问题，和合伙人的家属进行谈判，制定相关的计划，从他们手中将公司业务收购回来。

人的生死是无法预料与控制的，但面对这样的变故，我们在其发生之前还是有办法做好预防工作的，那样的话就不会导致在危机面前变得软弱无力。这个预防的措施就是：订立股东协议。股东协议中包括推出协议，在推出协议中要写明在何种条款细则下的合伙人可以离开，在合伙人离开后另外的合伙人哪些能做，哪些不能做。

特瑞克还算是比较幸运的，因为约翰的家属同意他收购公司的业务，要知道家属们原本可以保留自己管理这些业务，然后再把它们出售给其他公司，或将公司关闭。因此，从特瑞克的教训来看，有了股东协议也就有“定海神针”。

【大家点化】

在得克萨斯州办旅馆时，我就相信，合伙人比自己更重要。直到现在，我的事业越搞越大，职位越升越高，也越来越觉得同事重要。

——康拉德·希尔顿

177. 杰夫·丹尼斯

——成也萧何，败也萧何

【英雄留名】杰夫·丹尼斯

【光辉岁月】

阿西顿－罗利斯资本公司成立于1989年，位于安大略省多伦多市，主要业务为开发、销售、管理复杂的金融投资。最高年收入达3亿之多。

【败走麦城】

杰夫·丹尼斯的成功得益与他人的合作，在共同的努力下使公司不断壮大，然而，丹尼斯的失败也正是由合作关系的破裂开始的。他的另两个合伙人与他有着完全不同的目标和生活方式，这一切最终造成阿西顿－罗利斯资本公司于 1998 年破产倒闭。

【如梦初醒】

人生最难得的是能够找到知己，商海最难得的是找到合适的合作伙伴。杰夫·丹尼斯的成与败，都与合作者有密切的关系，可算是“成也萧何，败也萧何”的典范。那么在这样一个充满竞争与风险的商海中，如何才能找到合适的合作伙伴呢？

首先合作伙伴必须人品要好。

与人品好的人合作，生意场上的游戏规则就很容易解决了。人品好的人会遵守规则；人品不好的人不但不会执行游戏规则，而且经常吃里爬外耍小聪明，这样一来规则也就无法制定了，这样的合作是绝对不会成功的。

其次，合作伙伴必须有能力，没有能力没有资源的人与你合作反而是累赘。

第三，你们的合作对大家都是有益的。而且大家都知道益在何处，所有事情都是公开透明的。

第四，合作伙伴必须很有默契，发展到亲兄弟一样的合作伙伴是很理想的一种状态。而默契是什么呢？这里特别突出的是有相同的价值观，相称的能力，对将来的蓝图有相同的认识。而且默契还表现为对规则的理解和遵守，几个人一起做事，或者说朋友一起出去玩，一起生活，大家有一些东西虽然不说明白，但都应该明白。比如出去玩，该平分的就应该平分，不是要别人不问你就自己蒙混过去了。或者说耍耍小聪明，假装有事先离开，没到给钱的时候就混过一顿，这就是人品的问题了。

与人品好的人合作能经历大风大浪，与人品不好的人的合作连小风浪都经受不起。

又说另外一种默契，比如说两个朋友，要去哪儿都是要叫着朋友一起走的，就算要自己一个人去也应该交代一声，这种规则已经成了一种默契，这种默契一旦被小小的任性打破，就很难回头了。两个人合作，投资比例，分红比例也是种默契，默契的人合作，人品好的人合作，你不让我吃亏，我也不需要跟你客气，两个人都凭良心来处理，即使一般商业伙伴也没有问题。没有人品没有默契，即使兄弟也会吵翻。当然人品好还是第一位的，没有人品就没有规则，连一起学习都可能有危险，更别说创业这种高强度的情况。

【大家点化】

我学会了只与我喜欢、信任和佩服的人一起开展业务，基本上不与自己不喜欢的人合作。

——沃伦·巴菲特

178. 朱莉·珀尔

——好朋友也要明算账

【英雄留名】 朱莉·珀尔

【光辉岁月】

朱莉·珀尔于1994年在加利福尼亚州的旧金山成立了孟洛。内尔森&珀尔公司，公司主要提供移民法律服务。美国是个移民大国，拥有众多的外来人口。这些移民需要法律来维护自身的合法利益，朱莉·珀尔抓住了这商机并与合伙人共同将公司推向了顶峰。

【败走麦城】

当朱莉·珀尔与合作者还未签订合伙协议之前，合伙人就再三改变她的分红要求，合伙人管理方面的矛盾使得公司背负了巨大债务。

【如梦初醒】

如今合伙经营成为一种非常好的经营模式，但也有其内在的利害。朱莉·珀尔在找到一个合适的合伙人后，可以说她已经成功了一半，但因没有一个完善与合理的合伙化的管理方式而致使合作最终不欢而散。从朱莉·珀尔的合作失败经历中可以看出，合伙化的管理具有非常重要的地位，优秀合伙管理有以下几种方式：

(1)合伙化的管理方式。

①有限合伙化的内部管理方式。合伙制使得个人的命运和公司的存亡紧紧地联系在一起，使得“不诚信”的成本非常高，因此公司会自发地重视质量，在这些方面有限责任制的作用就弱一些。如何弥补这个缺点呢？有限责任制的公司可以在合伙人团队的管理方式上选择“合伙化的管理模式”，即通过合伙人内部的约定、协议等，规定每个合伙人的责任，使得合伙人更注重自己管辖的项目的质量；或者也可以由高级合伙人授权给每个普通合伙人在自己管辖的项目报告上签字，因为这种签字制度对个人的信用有影响，容易激发合伙人的责任心。这种管理方式在实行时要注意公开公平的原则，责任和权利要对等，否则就难以实施。

②合伙人层次的独立复核。三级复核中，合伙人层面的复核一般都由直接管辖的合伙人复核。这种独立复核的好处在于，使合伙人有相互牵制的作用，加强合伙人之间有关质量问题的交流，有利于统一合伙人之间的风险和质量意识。由于合伙人非常忙碌，公司内可以设置合伙人的助理机构，如稽核部或专业标准部，

以帮助合伙人完成一部分的复核工作。独立的复核机构有利于公司内质量标准的统一，可以在忙季时分担合伙人的一部分工作。另外，并非每个报告都须途径独立的复核，以免在业务旺季时成为复核的瓶颈所在，降低了报告出具的速度，影响了客户服务的质量。

③合伙人轮换制度。公司可以建立审计项目的合伙人轮换制度，规定合伙人轮换的条件和应注意的事项。不过，制度执行中合伙人之间要密切合作，这样才能将发生的成本降到最低，使该制度在质量控制方面发挥最大的作用。

(2)合伙人的退出与进入。

合伙人的进入和退出机制必须畅通，才能保证合伙人团队的活力。内部提升的合伙人必须符合职业发展框架中的能力目标和公司的各项考核目标，并愿意长期为公司服务。外部进入的合伙人要对整个事务所的文化有认同感，愿意以这个行业为自己的事业，符合合伙人的条件，并比相同层次的内部候选人更优秀。在合伙人退出时，由于其所承担的风险并不到此结束，公司可以采取签订协议或预留保证金等形式，以防止该合伙人辖下的项目出现风险。

(3)独立性对质量的影响。

由于最终的决策权归于合伙人，合伙人对项目是否存在独立性就显得相当重要。合伙人团队要制订公司统一的独立性条款，避免独立性的缺失影响质量控制。合伙人对该制度的实行要以身作则，并且公司内还要有相互牵制程序或其他制度，以免合伙人逾越独立性的规定。

【大家点化】

人有两只耳朵却只有一张嘴，这意思就是说人应该多听少讲，才能彼此沟通。

——理查·费瑞斯

179. 大卫·达什

——知人知面不知心

【英雄留名】大卫·达什

【光辉岁月】

达什无线通讯成立于1995年，有员工15人，主要开展无线通讯服务，年利润达150万美元。

【败走麦城】

达什无线通讯公司是大卫·达什买下一个大通信公司的分公司中的50%的业务

后成立的，与通讯总公司是合作关系。大卫·达什的主要工作就是管理零售店，促进销售及管理人员，而每一家分店的业务都与总公司的利益相关，因此他的责任基本上是管理公司财务，给各分店提供相关的信息，同时与运营商直接打交道。可是当总公司的财务信息与金融数据处于混乱之中时，大卫·达什也陷入了危机之中。

【如梦初醒】

大卫·达什与他的合伙人有书面协议，但他却忽视了其合伙人的资金流转情况，没有及时地掌握相关的财务记录。大卫·达什的教训提醒我们在吸收新合伙人入伙时一定要合伙人履行告知义务。原合伙人不履行告知义务，一般有两种情况：一是企业经营情况不好，原合伙人有意隐瞒实情，引诱合伙人入伙，以分散风险或转嫁亏损；二是企业经营状况正常，因原合伙人无意识或疏忽而未告知。显而易见，前一种情况属于欺诈，违反合伙的基本原则，即使是后一种情况，原合伙人也有过错。对于新入伙合伙人来说，只要是原合伙人未告知当时企业的经营情况，他就是在不了解企业经营和财务状况下加入合伙的，法律不能强制他在不知情的情况下承担企业经营亏损的责任，故当合伙企业发生经营亏损时，他有权拒绝承担后果。

但由于新合伙人入伙后即对合伙企业债务承担无限连带责任，即使他不知情有权拒绝承担企业经营亏损的责任，但在企业财产不足以清偿债务，债权人要求他代合伙企业清偿所剩债务时，他同样有义务予以清偿，因为债权人也并无过错，不能因合伙人之间的问题而受到不公正的对待。当然如果代企业履行了企业财产不足清偿所剩下的债务，可就由此造成的损失向其他合伙人求偿。

【大家点化】

风险来自你不知道自己在做什么。

——沃伦·巴菲特

180. 皮特·戴维斯
——反目成仇

【英雄留名】皮特·戴维斯

【光辉岁月】

皮特·戴维斯与两名合伙人共同创办了哈里森祖尔维公司，但他处于次要合伙

人的位置。公司一度发展到35人，年收入达300万美元，经过几年的苦心经营，拥有了广泛的市场和众多客户。

【败走麦城】

由于公司开发了广阔的市场并拥有了众多的客户，其中的一个合伙人约翰利用自己发展的新业务创办了一家新公司，并利用三人共同努力所赢得的资源来扶持自己的新公司。此时赶上经济大萧条，三人中的另一个合伙人安德鲁又突然离开公司。这让约翰非常恼火，最后，弄上法庭，三人同时陷入了长达三年多的官司之中。在这期间，请律师，不断的出庭辩护，使得三人浪费了大量的财力与精力，公司也日渐走向衰落。

【如梦初醒】

不少人在与人合伙的时候都没有真正意识到合伙关系对自身和业务所带来的长期影响。皮特·戴维斯的痛苦经历，提醒企业家们需要更多地了解有关合作伙伴关系的法律，并得到相应的法律指导，应懂得如何选择律师，如何和律师打交道，从商业和法律两个角度来分析和判断。尤其在公司业务方面都需要律师的参与，比如建立和选择合适的法律体制，合伙协议与股东协议的签订，知识产权的保护等。在你准备与人合伙之前，就应该和律师讨论有关合作关系的法律事务，不要将自己处于风险之中。对约束合伙人关系的法律越了解，就越是赢得了主动权，一旦有什么危机出现，可以拿法律的武器来保护自己的合法利益不受侵害。

【大家点化】

信任和忠诚对我们来说是不可思议的竞争优势，但也需要你每天都要去争取它，保护它。

——卡莉·费奥瑞娜

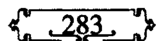
181. 迈克·米克

——骗你没商量

【英雄留名】迈克·米克

【光辉岁月】

迈克·米克从学校毕业后就开办了因特尔利特公司，在公司创办一年后与人合伙经营，将公司提升了一个相当大的高度，年收入达370万美元。



【败走麦城】

迈克·米克与人合伙成功经营公司没过多久，他就发现这个合伙人是一个骗子。他曾经说他在两所大学获得了博士学位，后经了解其实他一个博士学位都没有。由于那人的信誉不好，迈克·米克用自己的名字为他买车担保，同时那人还债台高筑，这一切最终都只好由迈克·米克来偿还。

【如梦初醒】

迈克·米克第一次与人合伙就遭到了失败，他招进合伙人时并没有查阅其相关的资料，在合伙人的信誉很差的情况下还为他担保买车，当发现合伙人是个骗子时，此人已是债台高筑。而这一切使得迈克·米克自己的信誉也受到了损害。在迈克·米克的合作经历中，我们得知判断一个合作伙伴的好坏最关键的一个因素是：人品必须要好。

【大家点化】

和一个道德品质败坏的人，无法完成一桩好交易。

——沃伦·巴菲特

金钱买不到人格，对于一个没有品格的人，我是不会借给他一文钱的，不管与他合作表面上多么有利可图。

——安德鲁·卡内基

182. 史蒂文·科恩

——团队一盘散沙

【英雄留名】史蒂文·科恩

【光辉岁月】

从沃顿商学院毕业以后，史蒂文·科恩成为华尔街的一名初级交易员，凭借着独特的天赋，工作的第一天他就获得了8000美元的收益。由于表现出色，科恩很快就开始独立领导自己的团队。

【败走麦城】

但是，科恩的这个团队完全是一盘散沙，几个人彼此间缺乏沟通，导致交易进行时不是效率低下就是错误百出。为此，史蒂文·科恩甚是苦恼与无奈。

【如梦初醒】

散沙式团队中通常有很多能人，他们都很聪明——有想法、有创意，并且有很强的事业心将自己的思想付诸实施，但是往往不能劲往一处使。

这种人才云集但一盘散沙式的企业很难协调。从此类公司中，完全可以找到卓越的思想、富于创意的战略。但是，由于缺乏规则和协调，这种积极性要么以冲突形式爆发，要么逐渐消逝，使组织面临失控的境地。

要治疗人才云集但一盘散沙式的企业，高管层需要在一定时期内集中控制，以恢复正常的绩效水平。具体做法如下。

①主管者应该决策而不是指挥；

②制订标准的运作模式；

③明确责任；

④树立一个清晰的路标；

⑤奖励集体行动。

【大家点化】

大成功靠团队，小成功靠个人。

——比尔·盖茨

183. 彼亚克·亨利
——凝聚力就是竞争力

【英雄留名】彼亚克·亨利

【光辉岁月】

彼亚克经过多年的辛勤努力，终于创立了自己的文化公司，业务主要是负责企业文化的专业服务。

【败走麦城】

公司创立后，彼亚克竭尽所能，为公司争取到各种项目，本以为可以大赚一笔的他，却发现自己的团队像一盘散沙一样，自行其是，毫无凝聚力可言。在项目的完成上，员工之间缺乏必要的沟通和创意，只是在各自的一亩三分地上完成自己的一点事情。之前的项目最终在比亚克的努力下勉强完成了，可是到了项目少的淡季，这种无向心力的团队最终给企业带来的只有——灭亡。创立公司一年

半后，比亚克的文化公司因没有什么生意可做，最终倒闭了。

【如梦初醒】

在困难之际，公司的凝聚力是使私营公司立于不败的基石。私营公司该如何提高公司的凝聚力呢？

(1)自我教育。

这是培育先进群体意识的重要一环。通过自我教育，培养公司员工正确面对危机、在逆境中奋斗的精神。

(2)互相影响。

在困境中，私营公司只有通过互相帮助、互相影响，才能在企业内部形成一种团结和谐的集体生活，员工中的好思想、好行为，才能互相感染、互相仿效、互相促进。对不良的思想和行为，公司的经营者和管理者要对员工进行耐心细致的思想教育，这样才能使私营公司形成在困难面前奋发向上的企业精神。

(3)目标激励。

①企业各阶段的奋斗目标，是私营公司发展的蓝图，是动员、团结员工的旗帜，是改善经营管理、反败为胜的内在动力。

②私营公司的发展战略目标可以激励员工在困境中努力奋斗，脚踏实地，为实现企业的美好前景去建功立业。

(4)制度规范。

在危局和困境下，私营公司只有建立一套比较科学完善的管理制度来规范公司员工的行为，坚持强制性规范（如公司法规、职业纪律、规章制度等）与柔性化规范（如职业理想、道德、技能等）的有效结合，才能避免公司内部再出问题，并且培育出更好的企业精神，为反败为胜奠定基础。

(5)感情投资。

在处于危机或困境之际，私营公司必须使员工从切身的感受中把自己和企业的命运结合起来，才能从感情上珍惜公司的利益。为此，私营公司应重视感情投资，帮助员工排忧解难，关心员工的物质利益和精神生活，尽量满足员工的各种合理要求。

在困境下，私营公司也可以通过厂容、厂貌、厂徽、厂旗、厂歌、口号、标语等来体现公司战略目标，同时也能激励企业员工奋发图强，战胜困难。

【大家点化】

组建精诚合作的团队，提高公司凝聚力，是企业发展的基石。

——伊藤雅俊

184. 夏洛·菲尔
——钱并不是激励的最好方法

【英雄留名】夏洛·菲尔

【光辉岁月】

夏洛·菲尔于2001年创办了家庭网络维修公司，主要从事客户家中网络系统的维修工作。创办两年来，公司效益非常不错。

【败走麦城】

菲尔并不是一个抠门的老板，她每个月都要派一次红包，赶上圣诞节之类的节日，奖金的数量还会更多。她认为这样更能激发员工的工作热情，但是她想错了。员工们对奖金已经习以为常，热情也随之减少。随着网络服务业务的减少，菲尔已经发不起红包了，有些员工却因此离她而去，最后，愤恨的菲尔低价转让了公司。

【如梦初醒】

金钱用于激励是一把典型的双刃剑。一方面，金钱可能是最直接、最能立竿见影的激励措施，因为绝大多数人总还是希望钱越多越好；但另一方面，金钱也是最不可靠、代价最昂贵，而且也最难于操作的激励手段。你能保证员工因为多拿钱而多干活吗？你知道一个员工认为该拿多少钱才愿意任劳任怨呢？多数情况下答案都是“不”。

金钱激励是一种极具风险的选择，往往花的钱不少，但员工的绩效却无起色，保持的时间也相对较短。而且金钱激励的操作性也十分复杂，因为要想达到预期效果必须依赖多种因素。要知道，每个人对金钱及为得到金钱所愿付代价的反应是大相径庭的，钱多钱少所带来的激励效果有明显的不同。有时，钱仅仅是稍微少点，可能就等于白花，毫无激励效果可言。

尽管如此，并不等于我们不利用金钱激励的手段。针对下面4种类型的人，金钱激励可能是一种相当不错的法宝。

①雅皮士，他们的收入尚未能支持他们实现理想的生活方式，希望钱多多益善；

②拼命往上者，这些人以前很穷，现在正打算买地产，或第一次拥有余钱，他们感到钱相当具有魅力；

③赚钱狂，这些人生活的全部意义就是赚钱；

④追求成就者，这些人把成就看得比什么都重要，这种成就包括与自身价值相当的收入。

至于金钱激励操作中的实用经验，以下几点也许是必须考虑的方面。

①如有可能，尽量使你提供的固定工资在同业中居于前列；

②保证员工薪水的公平性，并根据员工价值在内部倡导适度的竞争性；

③至关重要的是报酬必须与绩效紧密挂钩，必须以员工业绩为标准来发放奖金；

④从结构和体制上保证分配的合理标准，设计综合完善的业绩提成制度；

⑤尽量避免年度奖金平均分配，否则会大大挫伤绩优者的积极性；

⑥让员工回报与公司整体绩效挂钩，如员工参与公司分红或设计期股期权等。

【大家点化】

激励你的同仁，光是物质刺激是不够的，必须每天不断想出新点子，激励并挑战你的同仁。订立远大的目标，鼓励竞争，记录成果。奖品要丰富，如果招式已老，要推陈出新。让经理调换职位，保持挑战性。让每个人猜测你下一招是什么，别让他们轻易得到。

——山姆·沃尔顿

人并不是单纯为了钱而工作，如果你要发挥人的作用，钱并不是最有效的工具。你要发挥人的作用，就应该把他们融为一家，对待他们像对待受尊敬的家人一样。

——盛田昭夫

185. 格雷格·弗格森
——1+1 在什么情况下等于 2

【英雄留名】 格雷格·弗格森

【光辉岁月】

格雷格·弗格森在他的海军飞行员生涯结束后，在一家咨询公司找到了一份工作。由于之前有房地产开发方面的工作背景，很快他就转向了房地产开发这个行业。很偶然的机会，格雷格·弗格森结识了一位开发商，两人一拍即合，合伙创办了帝顿房地产公司。一个资金雄厚，一个青年才俊，两人的合作如虎添翼，建立了良好的办公体制，与投资者和银行建立了良好的关系。

【败走麦城】

格雷格·弗格森与他的合作者的人生境遇与价值观截然不同，两个人的差异可以很好地互补，从而把事业做大做强，但差异同样也是矛盾的一个爆发点。两人合作不久，又另招了两名合伙人，矛盾也由此很快地显现出来。格雷格·弗格森与合作者们有着不同发展战略思想，然而公司没用按他的正确的战略思想去做，最终在其他几个合作者的决策经历了几次投资失败后，帝顿房地产公司也就四分五裂了。

【如梦初醒】

格雷格·弗格森与合作者经营理念与方式不一致，团队思想没有统一，有些成员不认可公司的目标和策略价值观，导致创业团队解散。格雷格·弗格森遇到的情况是非常普遍的，一个典型的例子就是联想的倪光南和柳传志。柳传志是一位有科技背景的企业管理者，而倪光南是一名科学家，他们的分歧在于经营理念的不一致。柳是市场导向，而倪光南是技术导向，这一根本的分歧导致了曾被誉为"中关村最佳拍档"的联想创业组合的分裂。当然，联想创业组合的分裂并不是发生在联想从创业阶段向集体化阶段过渡的时期，而是发生在联想从集体化阶段向规范化阶段过渡的时期。

群体性的创业团队是由一些因为私交很好而在一起的伙伴来共同创业，例如朋友、同事、同学、校友、亲戚等，多是由人际关系来寻找共同创业的伙伴，或是由有相似的理念和观点，例如具有相近技术研发背景的人，基于对某一技术的狂热而结合。可以说，在人际上的交集是成为群体性创业团队成员最重要的条件。在这种情况下，团队成员在性格上的差异和处理问题的不同态度就容易被掩盖，有些团队从表面上看，好像大家都在努力工作，但真正全身心投入者只有一到两个人，同时团队内又缺乏真正的沟通，那么该团队实际上并未形成真正的团队，充其量只是几个人力量的加总而已。若团队成员间目标不一致，则造成的结果就是 1+1<2 了，这种情况必定会导致创业团队的解散。

【大家点化】

一群人在一起工作，其效果并不像 1+1=2 那么简单。两个人协力的结合，结果可能 3 倍甚至 5 倍于一个人的力量。相反，如果互相不协力，效果可能是 0。

——康拉德·希尔顿

186. 科尔博格

——“共同愿景”是笔无形的财富

【英雄留名】科尔博格

【光辉岁月】

克拉维斯、罗伯茨表兄弟于20世纪70年代初一起进入了贝尔斯登的企业金融部。在那里他们遇到了科尔博格。他们能够熟练地利用借贷资金收购一些经营状况良好或者拥有优良资产的公司，以杠杆收购闻名世界。

【败走麦城】

1983年，KKR收购了3家公司并且准备筹集10亿美元组建一个公司有史以来最大的股权投资基金。而这时候科尔博格开始头痛难忍，检查发现，他的脑部长了一个良性肿瘤，但这一阶段，克拉维斯兄弟甚至很少电话联系科尔博格。当1985年科尔博格重返公司时，他发现这已经不是他当初参与创办的KKR了，1987年，他退出了KKR。

【如梦初醒】

科尔博格退出KKR的原因，除了他与克拉维斯兄弟的沟通问题外，更主要的还是他们已经没有了共同利益点，也就是愿景不同了。

美国著名管理学家皮特尔·琼斯用“共同愿景”来描述团队目标，他指出“共同愿景”是团队中人们所共同持有的意象或景象，它创造出众人一体的感觉，并遍布到团队全面的活动，从而改变组织成员与组织的关系，成为强大的驱动力。

“共同的目标与价值观”是一个群体之所以成为一个团队的首要条件。团队成员要清楚地了解所要达到的目标，以及目标所包含的重大现实意义。共同的目标与价值观，可以使团队成员有明确的努力方向，容易形成有效的合力；而没有共同目标的群体只能是一群散兵游勇。

①“共同愿景”是一种企业文化。

②“共同愿景”是团队建设的前提。如果说团队是一个同心圆，那么团队的领导核心就是圆心。富有影响力的领导核心则是团队建设的基本前提。团队的“共同愿景”一般来源于领导者的个人远景。

③“共同愿景”是一种游戏规则。明确的游戏规则是团队运行的基本保证。

④“共同愿景”形成了团队的战斗力。

⑤“共同愿景”是团队的凝聚力。

强调团队建设并不意味着要否认个人智能、个人价值。但个人的聪明才智只有与团队的共同目标一致时，其价值才能得到最大体现。没有成功的个人，只有成功的团队。加强团队建设，造就一支有着共同价值观和奋斗目标，具备很强学习能力的职业化优秀团队，这才是私营公司真正的核心竞争力。

【大家点化】

大公司绝不是一个人所能左右的，不管他的能力有多强。大公司是团队的产物——由高层管理人员组成的团队。

——弗雷德·史密斯

187. 约克·查理斯
——营销者，赢天下

【英雄留名】约克·查理斯

【光辉岁月】

约克·查理斯原来在一家化妆品公司任职。后来他辞职创业，与几个朋友合伙开了一家小化妆品销售公司。他希望借着这个平台去做大自己的事业，有朝一日能够步入百万富翁的行列。

【败走麦城】

约克靠着原来在化妆品公司的关系，低价进来一大批化妆品，他希望和他的朋友们能够把这些化妆品推销出去，赚取差额利润。然而，几个合伙人却因为分工、利润分配等问题吵得不可开交，最终不欢而散，而进的那批货就只能是约克·查理斯自己买单了。

【如梦初醒】

创业者在创业之初肯定要吃些苦头，这样才能积累经验。尤其是跑销售，是创业者必学的功课之一。那么现代营销人员应具备哪些职业素质呢？

(1)能正视人生发展坐标，不断提高自身业务素质。

端正人生坐标，不满足于现有成就，持之以恒、不断突破。行业的竞争如同逆水行舟不进则退，要想取得暂时的成绩不难，难在不断突破，不断创新。要在

营销队伍中保持领先位置就必须对自身业务素质有更高的要求，恃才傲物终会被淘汰的。

(2)具有吃苦耐劳精神。

世上没有免费的午餐，天上更不会自己掉下馅饼，一个人的成功和荣耀必然是由辛勤的汗水浇灌而成，只有那些在工作中不怕吃苦，乐于奉献的人才可能做生活上和事业上的强者。一个懒惰成性，害怕困难的人，我们又怎么敢奢望他做出优异的成绩呢！

(3)有集体主义感。

一个公司犹如一首乐曲有众多不同的音符，这些音符有机和谐地组成在一起就构成一首美妙动听的音乐，反之则不然。现代营销人员要为组织奉献才智和力量，把自己的经验与同事们一块分享。把经验掩藏在心里只会加深自己和同事之间的隔阂，而且别人也不会把自己的经验与你共同分享，整个组织就会因此而变得冷落无情。没有一个良好的工作氛围就不会取得长足的发展。

(4)愿意与公司领导和同事交流。

要把问题和建议积极地提交领导，并提出自己的坚决办法。不要喋喋不休地抱怨，要知道任何公司和产品都不可能是完美无缺的。而且抱怨只会产生负面效应，它会使你的心态处于一种与公司或领导的对抗之中，这种心态往往会扰乱你的正常工作。对同事要善意地提出意见，交流心得，搞好正常的同事关系。要知道良好的人缘对一个营销人员的成败有着不可忽视的作用。良好的人缘会让你如鱼得水，否则你将孤掌难鸣。

(5)有良好的职业道德，处处维护公司形象。

优秀的营销人员会把公司看做是自己的第二个家，时时处处都注意维护这个家的形象。因为这个世界圈子很小，尤其同一行业的圈子就更小了。即使离开了原有的公司也不要背后乱发表对其有负面影响的言论，要知道好事不出门，坏事传千里。一旦新的工作单位了解了这种行为，谁还敢重用这样心态扭曲之人。

倘若一个公司只要求营销人员的销售业绩，而对其职业素质等问题熟视无睹，那么结果将会怎样呢？员工自身素质得不到提高，事业进展缓慢甚至失败；公司也将失去动力之源，最终被市场淘汰出局。

【大家点化】

我对我们想要做什么有一个明确的目标——而且那是一个常量。团队就是能够帮助我们沿着这条路线往前走的人们。在公司业务方面，对业务是什么和它应该如何管理，我们有一个目标，并且使员工行动起来去实现这个目标。

——约翰·列德

188. 蒂娜·霍尔登
——把自己低价出售

【英雄留名】 蒂娜·霍尔登

【光辉岁月】

蒂娜的绝对无线公司成立于1996年，开始独家代理AT&T公司的无线电话。蒂娜不满足于AT&T的经销，后来销售多个品牌，于是她就成了独家代理领域中第一个走多元化经销之路的人。

【败走麦城】

蒂娜在向一位朋友销售了一些电话机后，那位朋友对蒂娜的公司非常感兴趣并加盟。然而，与朋友的合作并没有减轻蒂娜的负担，公司上上下下事都由她一个人承担。蒂娜完全被控制成为了一个拼命工作的工具，而她的合作者则只投资而不参与经营管理，只是坐享其成。最后，发展到了蒂娜的薪金被扣留的程度，蒂娜不得已离开公司，重新开创她的事业。

【如梦初醒】

从蒂娜的惨痛教训可看出合伙关系的发展，不仅仅意味着合伙人资金的聚合，它还需要角色分配合理。

对于高效的团队而言，应识别团队成员的优势和劣势，并把他们安排到最能发挥其潜能的位置上。在团队中一般有7种角色定位：

①创造者：产生创新思想，一般来说，此种角色要求富有想象力，善于提出新观点或新概念，独立性较强，喜欢自己安排工作时间，按照自己的方式、节奏进行工作。

②倡导者：倡导和拥有所产生的新思想，他们乐意接受、支持新观念，在创新造者提出新创意之后，他们擅长利用这些新创意，并找到资源支持新创意。

③组织者：提供结构，他们会设定目标，制订计划，组织人力，建立起种种制度，以保证按时完成任务。

④生产者：提供指导并坚持到底，他们坚持按时完成任务，保证所有的承诺都能兑现，他们引以为荣的是，自己生产的产品合乎标准。

⑤支持者：处理外部冲突和矛盾，他们在支持团队内部成员的同时会积极地保护团队不受外来的侵害，能够增强团队的稳定性。

⑥建议者：寻求全面的信息，他们在鼓励团队作决定之前充分搜集信息，而不是匆忙决策，在整个团队中起着非常重要的作用。

⑦联络者：倾向于了解所有人的看法，他们是协调者，是调查研究者，他们不喜欢走极端，而是尽力在所有团队成员之间建立起合作关系。

通常人们只愿意承担2——3种角色，因此，管理者必须要进行个人优势分析，将人格特质、个人偏好和角色要求适当匹配，打造一辆能高效运转的“团队战车”。

【大家点化】

一群人聚在一起，形成一个机构，这就是我们所谓的公司。他们能共同完成个人无法完成的事情。

——戴维·帕卡德

189. 兰斯·斯滕达尔
——商道即人道

【英雄留名】兰斯·斯滕达尔

【光辉岁月】

兰斯·斯滕达尔的LLC公司成立于明尼苏达州圣保罗市，主要业务是媒体设计与空间安排，通过在大学的报纸上做这项业务并获得了巨大成功。

【败走麦城】

兰斯·斯滕达尔决定改变公司模式，于是招进了一个合伙人，并开始转变公司的发展战略，可这时却与客户发生了矛盾，在没有进行很好的沟通后，几个客户突然终止合同，LLC公司损失惨重。

【如梦初醒】

兰斯·斯滕达尔的失败归结于他与客户关系的失败。

和客户搞好关系，其实就是“诚”、“信”两个字。“诚”首先就是做人真诚，要坦诚相待；其次是生意真诚。“信”就是信守原则、信守合同。

有句话讲的是“商道即人道”其实这句话就包含了所有的生意经。如何能够拢住客户的心呢？

①不为难客户。

②尊重客户。

③替客户着想。

④信守原则。

⑤多做些销售之外的事情。

⑥不要忽视让每笔生意都来个漂亮的收尾。

【大家点化】

你们不是在为商店讨价还价，而是在为顾客讨价还价，我们应该为顾客争取到最好的价钱。

——山姆·沃尔顿

190. 大卫·斯古霍夫
——祸起萧墙

【英雄留名】 大卫·斯古霍夫

【光辉岁月】

大卫·斯古霍夫于1989年创建了视野公司，雇佣15名员工，年销售利润达500万美元，主要经销扫描仪以及图像设备。在大获成功后，他又先后建立了两个新公司。

【败走麦城】

大卫·斯古霍夫的公司经历了所有新企业所必须要经历的起起伏伏后，发展形势开始好转，可就这时，公司内部出现了危机，公司的一名高级管理者是竞争对手派来的商业间谍，公司的技术机密被窃取，使得公司又陷入了困境。

【如梦初醒】

大卫·斯古霍夫是个出色的企业管理者，但他却忽视了对公司的机密进行保护，导致技术被窃取，苦心投入大量人力、财力的研究成果成为了竞争对手的竞争利器。从大卫·斯古霍夫的教训中，我们清醒地认识到了建立保密制度的重要。保密制度可如下制定：

①将秘密分为绝密、机密、秘密三个等级。

②严守秘密，不得以任何方式向公司内外无关人员散布、泄漏中心机密或涉及中心机密。

③不得向其他中心员工窥探、过问非本人工作职责内的中心机密。

④严格遵守文件（包括传真、计算机盘片）登记和保密制度。秘密文件存放在有保密设施的文件柜内；计算机中的秘密文件必须设置口令，并将口令报告给上级领导。不准带机密文件到与工作无关的场所。不得在公共场所谈论秘密事项和交接秘密文件。

⑤严格遵守秘密文件、资料、档案的借用管理制度。如需借用秘密文件、资料、档案，须经中心主任批准，并按规定办理借用登记手续。

⑥会议工作人员不得随意传播会议内容，特别是涉及人事、机构以及有争议的问题。会议记录（或录音）要集中管理，未经办公室批准不得外借。

⑦秘密文件、资料不准私自翻印、复印、摘录和外传。因工作需要翻印、复制时，应按有关规定经办公室批准后办理。复印件应按照文件、资料的密级规定管理。不得在公开发表的文章中引用秘密文件和资料。

⑧发现失密、泄密现象，要及时报告，认真处理。对失密、泄密者，给予扣薪；视情节轻重，给予一定行政处分；造成中心严重损失的，追究其法律责任。

【大家点化】

秩序和纪律是我的企业的生命，不守纪律的人一定要处以重罚，即使会因此减低战斗力也在所不惜。

——伊藤雅俊

191. 汉斯魏纳·海克特
——不合群的无奈

【英雄留名】 汉斯魏纳·海克特

【光辉岁月】

1972年，汉斯魏纳·海克特与其他4位同事从IBM公司辞职，建立了“计算机系统，运用和产品”公司（缩写为SAP）。经过20年的努力，1995年，SAP股票被列入德国股票指数（DAX），出类拔萃的股东回报率使之受到股市一致追捧。年终，SAP与德国电信签约，是SAP至此最大的订单。这其中，汉斯魏纳·海克特的功劳显著。

【败走麦城】

然而，汉斯魏纳·海克特的经营观点越来越和其他同事对立，于是他被从SAP执行董事会调往SAP监督董事会。1996年5月，汉斯魏纳·海克特与SAP发生严

重冲突，他一气之下将持有的股票转让给瑞士联合银行位于泽西岛的国际信托公司，自己成了孤家寡人。同年10月，SAP遭遇股市崩盘，市值一下损失70亿马克。

【如梦初醒】

与公司同事失和是汉斯魏纳·海克特失去为之奋斗20多年事业的主要原因。

“和”的思想来自儒家学说。《论语·学而》中说：“礼之用，和为贵。先王之道，斯为美；小大由之，有所不行，知和不和，不以礼节之，亦不可行也”。意谓运用礼义教化可使各种关系达到和谐统一。

“和”的精神含蕴传之于中国，却在日本企业体现得最为完整。

日本企业经营效率极高，在世界市场一直保持着经久不衰的竞争力，这得益于他们具有“和”的团体精神，这种特殊的团队精神一直被认为是日本经济迅速发展的中坚力量。其核心内容是和谐、团结和合作。“和”与西方的个人主义格格不入，因为“和”需要不同个体之间有相当大的一致。按照“和”的观点，所有的人际关系都要受到以下三个方面的限制：需要与他人相处；需要合作参与共同的活动；需要建立并保持和谐的关系。这种“和”的团队精神认为幸福的本质是适当的行为，适当的行为是经他人认可的行为，是由一套个人间的伦理关系来确定的。

几乎所有的日本企业都强调团队精神。这种“和”的精神不仅体现在同行之间关系和谐与精诚合作，甚至在管理者和普通员工间也表现得淋漓尽致。

举个小例子：索尼前总裁盛田昭夫认为，企业成功的关键不是什么理论计划或是政府的改革，而是经营者与职工建立起一种健康的关系，在公司内部创造出一种家庭式的和谐感情，而这种感情会使管理阶层与职工有着一种命运相连同舟共济的精神。盛田昭夫试图使职工树立一种“只要是索尼公司的职工，不管他身在何处，都是索尼大家庭的成员”的观念；为了培养索尼公司上下级一体的工作关系，盛田昭夫几乎每天晚上都与许多年轻的中下级管理者一同吃晚饭，并且聊到很晚。

在日本，职员无论是被解雇还是主动辞职的现象都很少见，他们强调“利益均沾，风险共担”，即使公司有了困难，也很少靠裁员来缓解，而是大家努力共渡难关。在西方则完全不一样，上下级关系泾渭分明，员工“跳槽”或被解雇也都不是什么难为情的事。

【大家点化】

不需要只有表面上的和谐气氛。从一开始就很合作的人，反而不会有大成就。

——河合光二

不管多么伟大的企业，都必须仰赖员工各自贡献才能和力量，才能创造出辉煌的成果。

——华特·克莱斯勒

192. 黄仕灵
——会用人不会管人，打不开局面

【英雄留名】黄仕灵

【光辉岁月】

1997 年东菱高路华股票在香港上市，经过黄仕灵的一系列操作之后，股票交易量迅速拉升，股票市值最高曾经超过 300 亿元，黄仕灵一时成为万众瞩目的“百亿富豪”。

【败走麦城】

2001 年东菱股票遭遇停牌，大批证券公司、银行、投资者被套牢，黄仕灵本人也面临破产危机。在危急时刻，“中国家电业第一经理人”陆强华入主“新高路华”任总裁，经过 2001 年 1 年的努力，“新高路华”以 180 万台的规模位居国内彩电业第六名。

2002 年，陆强华辞职，接着上海永新彩管、东杰电气、东杰科技等供货商纷纷起诉新高路华要求偿还拖欠巨额货款，共计 4 亿多元之巨。上海市中院在审理案件中发现黄仕灵及其下属公司存在巨额合同诈骗行为，遂将案件移送上海市公安局，同年 7 月黄仕灵被逮捕。

【如梦初醒】

2000 年 11 月，原创维中国区域销售总部总经理陆强华带着创维 150 多名干部，集体加盟东菱，要做大新高路华的品牌。

但是东菱的注册资金只有 500 万元，股东是江门的两个民营企业。据说，实际控制人是董事长黄仕灵，董事会完全由他说了算。

2001 年初，已经负债累累的黄仕灵寻找投资落空，东菱走到了崩溃的边缘，陆强华利用自己的人脉关系和信用聚集上下游企业的资金。在后来的一段时间里，陆强华不断推广这种他称之为“股东客户”的制度，为东菱募集到的资金在 1 个亿以上。

2001 年整整一年，陆强华把东菱一举做到了 180 万台的规模，年底一算账，在中国彩电业，新高路华已经排名第六位。但这样一来，从资金、上下游到整个团队，几乎都是陆强华的功绩和人脉。

但是，真正的股东和高路华的品牌，还是掌握在黄仕灵手中。矛盾便由此而

生。黄仕灵不愿意股份被稀释，但陆强华确实已是功高盖主。

2002 年 4 月 5 日，东菱董事会暂停陆强华行使总裁的职权，等于免去了他的总裁职位，同时对其进行账目审计。同年 4 月 7 日，陆强华被免去东菱中国区销售总部总经理一职。

问题是，供应商追债，无计可施的黄仕灵身陷绝地。

企业发展需要大胆使用人才，但光是用人还不够，重要的是要能管理，让对方听从指挥，如果失去控制，麻烦就大了。

【大家点化】

对于企业而言，糟糕的运作加上混乱的管理，结果常常是一笔糊涂账。

——沃伦·巴菲特

193. 奥列格·德里帕斯卡
——没有掌握既得利益的年轻人

【英雄留名】奥列格·德里帕斯卡

【光辉岁月】

奥列格·德里帕斯卡在俄罗斯南部的一个小农场长大。尽管生长在一个普通家庭，但是他从小志向远大。后来，他考上了赫赫有名的莫斯科国立大学，学习理论物理。

后来，他进入 RusA1 铝业公司，开始在车间上班。他工作积极刻苦，有时晚上就直接睡在车间的电解炉旁边。26 岁那年，奥列格·德里帕斯卡成为RusA1 铝业公司的主管人员之一。六年后，他开始掌管这家实力庞大的五金企业。

【败走麦城】

奥列格·德里帕斯卡虽然掌控着铝业公司，但他的失败就在于没有掌握公司的股票，致使他虽然是一个大型企业的掌门人却还是个穷光蛋，他并没有从公司的效益中得到任何的好处。

【如梦初醒】

身为一个股份公司的创业者，就应该明白自己的利益点在哪里。你是否掌握了自己公司的股票？如果没有，那么你即使是领导者也会因董事会的背景而受到很大程度上的制约。

那么，私营公司创业者在收购本公司股票时有哪些专门的规定呢？

收购本公司股票，主要有以下规定：

(1)不得收购。

就是公司不得收购本公司对外发行的股票，因为这种将本公司股票购回的行为，将直接影响公司资本的充实，使股东持有股份的价值降低，削弱了债权得以履行的基础，因此应当限制股份的回购。

(2)允许两种情况除外。

因为股份回购是在公司调整资本结构和资产重组中需要采用的手段，所以又不是绝对加以禁止的，下列两种情况除外：一种是为了减少公司资本而注销股份，需要购回本公司对外发行的股票；另一种是与持有本公司股票的其他公司合并，需要购回本公司股票。

(3)及时注销回购股票。

这是对于可以回购本公司股票而言的，依法收购本公司的股票后，必须在十日内注销部分股份，并依照法律、行政法规办理变更登记，公告注销回购的股票后资本的变化情况。

(4)不得以本公司股票作为抵押标的。

公司不得接受本公司的股票作为抵押权的标的，这也是为了防止公司资本的不真实，限制以抵押的形式变相回购股份。

收购本公司的股票，自然与外面的股票交易有许多不同。除了权衡必要的利益主体外，这些规定更多的是保护更多大小股东的利益。.但收购本公司的股票对于创业者来说，是掌握公司既得效益的必要手段。

【大家点化】

有抱负的年轻人应该把目光放得长远些，从而为事业的发展留下充分的时间。

——亨利·福特

你要改变的是你自己的头脑，而不是改变别人。

——罗伯特·默多克

194. 弗雷斯特·玛氏

——恃宠独行必定会碰壁

【英雄留名】 弗雷斯特·玛氏

【光辉岁月】

1923年，法兰克·玛氏创立了玛氏公司。起初，公司只生产简单的糖果。

1924年，法兰克·玛氏遇到了离婚后就再没有见过的儿子弗雷斯特·玛氏，他听从儿子的建议，开发了一种新品巧克力，结果大受欢迎。

【败走麦城】

随着弗雷斯特·玛氏的能力与地位的不断提高，他的父亲对他越来越器重，并给他更大的权力来管理公司。而弗雷斯特·玛氏应经不可能再像原来一样对父亲言听计从了，他有自己的经营理念。于是在一次意见不合时，弗雷斯特·玛氏终于激烈地表达了对父亲的不满，其结果是，他被赶出了公司，并且在他父亲死后没有得到什么财产。

【如梦初醒】

弗雷斯特·玛氏失败的原因在于他不懂得权力越大越要谨慎行事的道理。其实，由总经理决定一切是中小型公司运作的常见模式，而在公司业务面不太广、管理事务不太多的中小公司里，这种运作模式也的确相当有效。

但到了公司有了进一步发展的时候，这种思维就成为成长路上的严重障碍。很多公司不是请不起职业经理人，而是总经理不想把自己的管理宝座让给职业经理人。

人们常常把这归咎于公司总经理个人的性格特征。的确，那种支配资源控制全局的感觉让每个总经理都会产生精神亢奋，而成为一种“瘾”。但其实，让总经理有这种“瘾”的，不但是他自身的占有欲与控制欲，更重要的是公司员工对这种个人英雄主义的崇拜与支持。

海尔总裁张瑞敏曾经说过这么一句令人深省的话：“我现在最怕的就是整个公司的员工太相信我了。如果我选错了路，往火坑里跳了，那么整个公司也跟着我往火坑里跳了。”

一个公司从无到有，本来就是一件不容易的事，而在这个公司初期的成长的过程中，总经理就担当了一个非常重要的角色。也是在这个过程中，员工就逐渐积累起对总经理的崇拜与服从，而总经理的个人英雄主义就是在这些土壤的支持下生根与发芽的。

所以，一个中小型公司要向大公司迈进，第一步就应当是总经理的觉悟。总经理只有对这种管理上的个人英雄主义有深刻的认识，才能在公司进一步的发展中找到自己正确的位置，完成自己的角色转变，而公司也才能避免这种过度信任与服从造成的危机。

创业者带领自己的团队，在正确的时候，和正确的人一起为正确的理由，努力取得正确的结果，才会拥有一趟赏心悦目的旅程。一路上，他们依照正确的顺序做正确的事，并且尽心尽力去做每一件事。这样的私营公司会无往不胜。

【大家点化】

在任何规模的企业中，一定数量的决策及执行职责必须委托给他人去做，并且使受委托人得到与他们能力及责任相称的报酬，否则他们注定会变成趋炎附势者，这家企业也会被毁掉。

——哈维·凡士通

195. 凯瑟琳·格雷厄姆

——不肯放权劳心费力

【英雄留名】 凯瑟琳·格雷厄姆

【光辉岁月】

凯瑟琳·格雷厄姆1917年6月16日生于纽约市一个富裕的犹太人家庭。她的父亲尤金·梅厄出任世界银行第一任总裁，是纽约的一位资深银行家。

凯瑟琳于1963年正式接管了《华盛顿邮报》，挽救了濒临倒闭的《华盛顿邮报》，并把它经营成了融报纸、杂志、广播和电视于一体的庞大的媒体王国，在财富500家大公司中曾排行271位；她以一份报纸扳倒了美国总统尼克松，成为美国新闻史上的传奇人物；她是《财富》杂志500家公司中第一个女性的"一把手"，是美联社第一个女董事，是美国新闻界传奇人物，被称作"新闻界最有权势的女人"。

【败走麦城】

凯瑟琳上任邮报总裁时，只想守住这份家产，等孩子们长大了再接过手去。但是她这一干就是30年，年事已高却不想传位于儿子，不但招致了许多非议，更由于经营思路的老旧，而使邮报业绩一度收到影响。

【如梦初醒】

凯瑟琳·格雷厄姆犯了一个领导人常见的错误——把权力抓得很紧，不肯放手。

任何一家公司若想要成功，关键之一在于主管能否放权与分权。为什么这么说呢？私营公司越是发展，业务越是复杂，经营者越要能看到自己在整体组织运行中的支持作用，而不是替代作用。

现代企业大多建立了严密的组织机构和管理制度，从财务部、营销部到公关部、业务部，令人眼花缭乱的组织架构成为管理者有力的助手。

但是，在实际运作中，许多领导人却陷入了日常事务管理的泥潭不能自拔，

管理绩效也不能达到理想的预期目标。为什么兢兢业业，努力“作为”却没有成效呢？关键在于经营者一个人在做事，而没有发挥他人的智慧和力量，白白浪费了人力资源。

为此，在创业过程中，经营者要善于授权、放权。

(1)寻找可以担当重任的人才。

每一位领导人都追求卓越的管理，面对今天网络信息化与全球化的变革，最高明的策略不是跟随表面的变化采取行动，而是把握管理的一般原则，实现“无为而治”，寻找合适的人才，然后合理放权，让他们独当一面。

(2)在放权中提升效率。

(3)最大限度发挥人才的价值。

【大家点化】

用人固然有许多技巧，而我觉得最重要的，就是信任和大胆地委托工作。通常一个受上司信任，能放手做事的人，都会有较高的责任感。

——松下幸之助

如果我要有什么错的话，那可能是管得太多了。你不该管得你下属甚至没有空去洗手间。

——李·艾柯卡

196. 霍华德·休斯
——不要让事业后继乏人

【英雄留名】霍华德·休斯

【光辉岁月】

美国休斯飞机公司（Hughs Aircraft），曾是美国一家主要的防务和航天公司，旗下包括休斯航天与通讯公司和休斯直升机公司。

休斯飞行器是美国空军的主要导弹供应商之一，著名产品包括AIM-4，AIM-120等。休斯飞行器还于1960年制造了世界上第一个实用激光器，并设计了大量的光电系统，雷达系统，飞行器计算机系统，导弹系统和用于空间飞行的离子推进发动机等。

20世纪40年代末开始，美国空军的发展重点几乎完全围绕着战略核轰炸和国土防空进行，休斯公司的两名工程师西蒙·瑞莫和迪恩·伍德里奇敏锐地把握到了这一趋势，创新性地提出了一整套技术解决方案，为空军提供战略轰炸机用的

一体化自动导航和轰炸瞄准系统，以及截击机用的空空导弹和火控系统。然后，休斯公司将业务逐步拓展到计算机、雷达设备、光电系统、导弹和卫星等领域，世界上第一台红宝石激光器就诞生于休斯实验室。

【败走麦城】

晚年性格越发古怪的霍华德·休斯注定要和瑞莫和伍德里奇这两位出色的工程师闹翻。两人辞职后先是建立了自己的公司（Ramo-Wooldridge Co.），1958年又与汤姆逊产品公司（Thomson Products）合并成了日后另一大军工巨头TRW，与休斯公司形成了直接竞争关系。同休斯一样，激光也是TRW擅长的领域，前者20世纪80年代参与了海军的"海石"高能激光器计划，而后者20世纪90年代参与了空军的ABL机载高能激光导弹拦截项目。

1976年4月5日,70岁的霍华德·休斯在从墨西哥的住处去休斯敦的卫理公会医院的途中去世。休斯没有后人，他去世后，休斯飞机公司价值52亿美元的股权全部被通用汽车公司收购。这笔钱归于休斯飞机公司的持股财团——霍华德·休斯医学研究财团，该财团成了世界最大的基金财团，由霍华德·休斯在1932年创建，然而1980年以后由于被分拆、并购而不再存在。

【如梦初醒】

霍华德·休斯的失败有两个原因，一是出色的工程师出走，成立了公司，与自己对着干；二是没有培养接班人，结果自己过世后，公司就被分解了。

不过，两个原因归结为一点，都是人才的问题，即休斯在接班人这个关键点上没做好。企业的发展需要人才的支撑，否则任何问题都无从谈起。

繁衍后代，是为了让生命延续下去；选择接班人，是为了让事业延续下去。对一个公司来说，不仅要在现实的商业世界中取得胜利，还要培养得力的亲信，让他们为延续公司的百年基业贡献力量。

【大家点化】

所有人都必须寻找并发展自己的接班人，这是工作的一部分。如果你的设想真有强大的生命力，就不要理会那些说"不行"的人。

——迈克·戴尔

经营之道，贵在用人。

——松下幸之助

197. 布雷迪·帕克
——牵一发而动全身

【英雄留名】布雷迪·帕克

【光辉岁月】

帕科公司是一家电子计算机芯片的销售公司。该公司的总部设在纽约，其销售网点遍及美国，用户达八千余家，每年的销售业务以50%以上的速度递增。公司中设有产品、销售、服务、人事等部门，其中销售部在日本、墨西哥设有分部，负责当地的销售业务。

【败走麦城】

总裁布雷迪·帕克面临一个难题：公司的销售部需要改组。销售部经理向公司提交了辞呈，理由是另一家公司给他的薪水更加优厚。公司几次挽留，但仍没有改变他的决定。销售部经理职位的突然空缺，使公司业务陷入停滞。布雷迪·帕克从这件事中得出教训：从公司长远利益着想，必须从现在起着手培养后备力量，这样才能形成人才梯队，使公司不至于出现一个人走，整个部门都得进行大变动的局面。因此，布雷迪·帕克决定再确定一两个下属作为销售经理未来接班人的人选。可是，问题并没有想象的那么简单。

【如梦初醒】

布雷迪·帕克的教训关键是，要在分析外部环境与内部条件的基础上进行管理人员的选聘与培养。具体措施包括以下几点。

①考虑因事设职与因人设职相结合。销售经理这个职位需要当职者有较强的实际市场调研能力与较强的人际交往能力。

②人员选定后，公司应建立有效控制、做好管理人同的培训、考核和储备、搞好激励工作，做好各职能部门的有效协调与沟通。

③鉴于该案例反映的问题，今后应根据需要与实际情况，采取有效培训方式对后备人员进行培训。

④没有十全十美的人，高层管理者应该根据组织的整体利益和目标的实现进行最合理的人员决策。

【大家点化】

身为经营者，如果总觉得员工这也不行，那也不行，在鸡蛋里挑骨头的心态观察下属，不但下属不好做事，久而久之，经营者自己也会发现周围没有一个可用的人。所以当他要想要分派任务时，一定觉得不放心而犹豫不决。

——松下幸之助

198. 巴克·柏特莱姆

——资格老并不代表能力高

【英雄留名】巴克·柏特莱姆

【光辉岁月】

巴洛克建筑公司原本是一家小企业，仅有 10 多名员工，主要承揽一些小型建筑项目和室内装修工程。创业之初，大家齐心协力，干劲十足，经过多年的艰苦创业和努力经营，目前已经发展成为员工过百的中型建筑公司，有了比较稳定的顾客群，生存已不存在问题，公司走上了比较稳定的发展道路。

【败走麦城】

企业有起色后，那几位与巴克·柏特莱姆一起创业的“元老”自恃劳苦功高，对后来加入公司的员工，不管现在公司职位高低，一律不看在眼里。这些“元老”们工作散漫，不听从主管人员的安排。这种散漫的作风很快在公司内部蔓延开来，对新来者产生了不良的示范作用。巴洛克建筑公司再也看不到创业初期的那种工作激情了。其次，公司内部的沟通经常不顺畅，大家谁也不愿意承担责任，一遇到事情就来向巴克·柏特莱姆汇报，但也仅仅是遇事汇报，很少有解决问题的建议，结果导致许多环节如果不是巴克·柏特莱姆亲自去推动，似乎就要“停摆”。另外，公司内部质量意识开始淡化，对工程项目的管理大不如从前，客户的抱怨也正逐渐增多。

【如梦初醒】

公司发展到一定阶段，特别是从艰苦的创业期发展到稳定期时，原先参与创业的老员工开始追名逐利，并产生品尝成功、分享成果的思想。大量案例表明，这种意识是企业经过初创期并取得了一定成功后出现频率最高的问题之一。

这种意识的常见表现就是居功自傲。企业管理人员对此常感到左右为难。那么，应该怎样处理这些问题呢？

处理元老功臣意识的重要原则在于预防。未雨绸缪，防患于未然，把这一思想运用到企业中，就是预防式管理。

(1)适当强化组织内专业分工。

分工既可提高效率，降低工作难度，又可防止居功自傲。当分工比较细化时，个人工作对公司总体工作的影响就不是很大，员工居功自傲的资本就会相应减弱。

(2)建立预防居功自傲意识的企业文化。

企业创业阶段就应该制定相关的条文和制度，确定企业的用人和提拔标准，强调按照能力分配岗位，而不是资历。要在所建设的企业文化中，给新员工营造广阔的发展空间。这样，居功自傲就没有了发芽的土壤。

(3)把居功自傲行为消灭于萌芽状态。

一旦出现苗头，就马上对相关员工进行处理，这时候的处理成本很低，被处理者的抵触情绪也不会有那么激烈。

假如居功自傲行为已经形成，可采取以下措施：

①外派学习。把居功自傲的员工派到外面学习，一方面可以提高他的能力水平，另一方面也可以把其居功自傲的表现和危害隔离于公司之外。

②调动工作。把居功自傲的员工调到与其能力相适应的工作岗位上。但是，如果简单地调动工作，会引起较大的抵触情绪，必须采取一些缓冲的辅助手段，比如给他们一些荣誉称号或者物质上的奖赏等。

【大家点化】

让一个错误的人选，留在一个错误的职位上，是任何企业成功之路的一个障碍。

——松下幸之助

199. 王永昌

——对害群之马不能有怜悯之心

【英雄留名】王永昌

【光辉岁月】

王永昌带领鼎泽洲公司创造了辉煌的业绩，在行业内占有重要地位。生意做大了，就需要人才的支撑，于是，王永昌开始招揽人才，希望进一步把企业做大。

【败走麦城】

1999年，王永昌为公司招来了一个能人，叫做郭瑛。郭瑛以前做过传销，能

说会道，很得王永昌喜欢。郭瑛确实也很能干，能吃苦，会来事，在任鼎泽洲销售部经理的时候，很快就将鼎泽洲的产品推广到了全国。

王永昌很庆幸自己慧眼识人，不但将自己的轿车让给郭瑛坐，而且还替他买了一套大房子。另外，除了拿销售提成，在王永昌的坚持下，公司还将郭瑛的年薪提高到了10万元。

王永昌待郭瑛不可谓不厚，投入不可谓不巨。而郭瑛投桃报李的结果却是：出走！1999年，当郭瑛感觉自己羽翼渐丰的时候，悄悄离开了鼎泽洲。他想自立门户，自己做一番事业。而他做的事业是：挖鼎泽洲的墙脚。然而，郭瑛以失败告终。走投无路之际，他只有再回头央求原来的东家原谅自己，重新收留自己。而王永昌不仅不计前嫌，再次给了对方机会。

王永昌再次接纳了郭瑛，幻想感化对方。但是他想错了，掌握了大权的郭瑛开始静悄悄地对鼎泽洲进行“改造”。

首先，在销售部排除异己，将销售人员全部换成自己的心腹，将公司广告上的销售电话换成自己的私人手机号码，使鼎泽洲的客户资源慢慢尽在自己的掌握之中。当有人发觉郭瑛的“不轨”行为后，向王永昌告发，王永昌却是用人不疑，疑人不用，“要支持郭总的工作”。

其次，窥视企业的技术机密。2001年10月，当王永昌出国考察，委托郭瑛全权主持公司工作时，郭瑛的技术“密探”开始发挥作用了。鼎泽洲的核心技术机密，连图纸带数据，被他的技术“密探”一扫而空。在郭瑛的指使下，这些“愿意跟着郭总走”的技术人员在“copy”完鼎泽洲的所有相关技术数据之后，还将这些技术数据从鼎泽洲技术部的计算机里删除得一干二净。

郭瑛做完了这一切，在王永昌从国外考察回来的当天，他竟还去向王永昌当面辞职，称自己即使离开了鼎泽洲，仍旧是鼎泽洲的一员，有义务帮助鼎泽洲，愿意随时为“王董”效劳，并且保证，永不仿制鼎泽洲的产品，不涉足砖块成型机行业。可怜的王永昌蒙在鼓里，竟为郭瑛的一番说辞而感动。

郭瑛离开鼎泽洲后，立刻注册了“东方天宇环保科技有限公司”，生产的产品除了名称有所改变，几乎就是鼎泽洲产品的翻版。在郭瑛公司的冲击下，失去了独占技术，又几乎失去了所有客户资源的鼎泽洲一败涂地。一筹莫展的王永昌不得不向公安局报案。2002年1月25日，郭瑛以涉嫌侵犯他人商业机密罪被捕。郭瑛得到了惩罚，王永昌和鼎泽洲也付出了沉重的代价。

【如梦初醒】

在王永昌看来，人是有感情的，只要自己真心待人，真情付出，总是能够得到别人的相应回报，所谓“投之以木桃，报之以琼瑶”。但他却没有想到，在这个世界上，经常发生的事却是“播下龙种，收获跳蚤”。如果不是盲目相信自己的感情投资，让这些所谓的感情投资冲昏了头脑，一个人如何能够在自己监控不到的情况下，将自己的企业全权托付给一个犯有“背叛”前科的人！

民营企业各种关系盘根错节，有人说，中国民营企业搞不好的原因之一，就

是滥情，所以，民营企业要特别注意不要为情所困。要知道感情的洪水冲毁的是理智大堤，一个企业家失去理智，他的企业也就离败落不远了。

【大家点化】

只要热爱工作，就会提高工作的水平，忠诚和努力是融合在一起。

——托马斯·沃森

永远不要打碎另一个人的饭碗。

——盛田昭夫

200. 桑迪·威尔
——不要盲目相信他人的信誉

【英雄留名】桑迪·威尔

【光辉岁月】

桑迪·威尔于1969年创立CBWL公司从事零售经纪业务。1970年春，纽约股票市场出现狂跌，共有一百多家纽约证券交易所的会员公司被清算或兼并，其中包括一些老牌公司，数十亿美元资金流出了这个市场。这是自20世纪30年代以来华尔街最糟糕的时期，但也是兼并的大好机会。CBWL虽然只有1年历史，却是华尔街财政状况最健康的公司之一。它早已做好准备——以低价收购奄奄一息的公司。

已经具有78年历史的海登·斯通在20世纪60年代增设到了八十余家营业部，建立了16家海外机构，在华尔街和全美雇用了几百个经纪人。由于扩张过快，而陷入困境。对CBWL而言，兼并海登·斯通这么大规模的公司不仅可以增加自己的零售业务网点，还可以纳入一家卓有信誉的投资银行。但是CBWL虽然后台部门很强，却是一家规模较小的机构，只有两家营业部和近五千个账户。纽约证券交易所成立的专门机构——应付危机委员会负责人罗哈廷非常希望挽救海登·斯通公司，他竭力劝说CBWL接受这项交易，甚至许诺投入760万美元作为鼓励。于是双方开始谈判，威尔狠狠地杀价，最终CBWL购买了28家海登·斯通的营业部，接管500名经纪人以及这些经纪人的五万个客户。在这个多层次的金融交易中，CBWL获得600万美元现金，而且不必承担海登·斯通的大笔债务。新公司命名为CBWL－海登·斯通，净资产2000万美元，其中包括CBWL的900万资本。一转眼，威尔和他的合伙人就开始管理起一家拥有几百名经纪人和员工的公司了。

1979年，西尔森公司在兼并了纽约最古老的公司利博·洛兹后，规模又扩大

了一倍。西尔森有5000名员工，利博·洛兹有5800名，联合后的公司有3500名经纪人。西尔森在国内拥有130家营业部，海外有14家；利博·洛兹在国内有150家营业部，海外有11家。两家公司合起来资本达到2.5亿美元，这是当时华尔街历史上最大的一桩合并。西尔森－利博·洛兹成为位居美林之后的华尔街第二大经纪公司。1980年公司利润由上一年的2000万美元增加到5600万美元。在10年时间里，威尔一次又一次地重演兼并海登·斯通的战绩，一次比一次规模大。威尔成了华尔街上举足轻重的人物。

【败走麦城】

为寻求精神帮助，威尔夫人琼曾向她的心理医生透露了威尔的两桩大买卖：1981年威尔将他一手培植起来的西尔森（Shearson）股票代理公司卖给了美国运通；另外在1986年威尔决定着手兼并美洲银行。那位心理医生对威尔的动向早有耳闻，在得到威尔夫人的证实之后欣喜若狂，他不但自己购进了大量美国运通和美洲银行的股票，还把消息泄露给了另一位股票投机商。两人在股票交易中大捞了一笔。几年后那位心理医生受到拘禁，除了缴纳巨额罚款外，他被判参加5年的公共义务劳动，并被强制参加了一门道德课程教育。琼得到了500万美元的精神赔偿，但她仍对此事深感内疚。她认为由于自己的过失使威尔蒙受了很大的伤害。

威尔兼并美洲银行计划的失败使琼陷入了极大的精神恐慌之中，因为从1985年到1986年，有13个月威尔处于失业的状态。

【如梦初醒】

桑迪·威尔夫人太相信别人了，结果因此吃了亏，被别人利用了。

信任人是没有错的，但不防人往往是个致命的错误。在与人交往时，该信任的人要信任，但也要做好防范准备，否则，一旦出现问题，往往就什么都晚了。

据一项调查显示，有83%的人都曾被陌生人骗过。美国作家约翰逊曾说："我们总爱相信不认识的人，因为他们从没欺骗过我们。"此言不无道理。这些人从不在脸上写着"骗子"两个字，他们花招百出，即使你有所戒备，也还是防不胜防。要防止被这些人所骗，就要认识骗子们惯用的种种伎俩，最重要的是，尽量少搭理陌生人。

对创业者、生意人来说，要注意保守商业秘密，不能对身边的人轻易透露。许多时候，常常是"说者无心，听者有意"，结果因为细节上的失误而带来了重大损失，得不偿失。

【大家点化】

其实商业战场上的对手双方都在下棋，而每个人最主要的任务就是不要让对手知道你的下一步怎么走。

——杰克·韦尔奇

信息革命已经改变了财富。智力资本远比金钱重要。

——沃尔特·瑞斯顿

201. 亚历克斯·鲁西
——没有梧桐树，难招金凤凰

【英雄留名】 亚历克斯·鲁西

【光辉岁月】

鲁西出版集团成立于1994年，以出版有声读物为主，公司的许多有声书籍都是美国的畅销书，如今该集团已是欧洲以出版自助管理类有声书籍而享有盛名的出版公司之一。

【败走麦城】

鲁西在发展道路上每一步都遇到了困难，但招聘这一问题却让公司陷入了困境。公司招聘的员工没有工作效率，而在清楚这一切的时候，这些员工已在公司工作了许久。以至于公司不得不花费更多的时间重新面试新员工，造成了人力、精力的浪费，致使公司发展缓慢。

【如梦初醒】

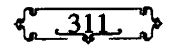
任何雇主或雇员都会面临公司成长和扩张的过程。雇用高效雇员是这一过程最基础的组成部分。那些精通企业招募和聘用人才的人力资源经理和专家，常常发现雇佣往往是他们所面对的最为复杂也是最基本的问题。而鲁西显然没有将其做好，鲁西的教训足以让我们对招聘提高足够的认识。

应聘者选材需要三个关键过程。

(1)面试过程。

成功的应聘者将构成公司的人才基地，此种技能的实现需要运用实践和手腕。面试过程中最重要的方面就是面试官作为公司的代表，给人留下关键的第一印象，而这通常被认为是应聘者应该担心的事情。

因此，预先准备很重要，并且要深思熟虑地制订一套面试问题。它可以让应聘者感到他将要面对的是一个严厉并且具有职业精神的面试官。但是，考官的表现不应吓走应聘者，而是要引导应聘者赞同公司价值及方向。事实上，重要的是工作能否吸引高素质员工，而对于可以做出决定的未来员工来说，面试阶段影响着他们的抉择。



(2)测评应聘者。

任何面试过程的主要功能之一就是收集信息。不管有多少人接受面试，人力资源部门最终应把每个面试结果与其他数据结合，从而形成可伸缩的结果。应聘者要么优秀，要么达不到预期的期望。随着面试的进行，雇主应进一步研究应聘者资料，包括其过去参加的工作，技能和教育水平。因此，当度量作为一个十分宝贵的工具时，重要的是不要完全依靠它们，而是记录下测量结果并应用到对每位面试者的表现测评中去。

(3)选择应聘者。

只要面试系统和应聘者评测方法使用得当，最后决定雇用谁和不雇用谁应该是一个相当简单的过程。然而，即使在这一阶段也没有真正的“即插即用”的步骤，也就是众多雇主梦想的过于简单和机械化的解决方案。相反，重要的是，作为选择应聘者的最后一个步骤，不仅要关注准员工的资料，而且要确保准员工所在队伍中的每个人都能参与到这个过程之中。必须征询朋友或者相关同事的意见，尽量让他们达成共识从而实现工作效率最大化。

【大家点化】

我聘用过好几千人，也挑选过几十个提拔对象。当然，我也有判断失误的时候，世上没有万无一失的选人秘诀，然而，如果一个雇主不能在多数情况下正确判断的话，他就很难把企业经营好。

——哈维·凡士通

202. 鲍·希基

——屡次招聘失误

【英雄留名】鲍·希基

【光辉岁月】

鲍·希基在1992年成立的Q Comm国际公司，为顾客提供交互式音响软件服务。1993年和1994年，公司在收益上得到了显著增长，年收入达2400万美元。

【败走麦城】

在Q Comm国际公司快速发展之际，高端人才短缺的问题就暴露出来了，但鲍·希基并不想请猎头公司为其挑选合适人选而花费好几万美金。鲍·希基通过发招聘信息的方式，先后亲自面试并雇佣了三位总裁。结果这三位总裁没有一位能

胜任工作，致使公司遭受了好几百万美元的损失。

【如梦初醒】

鲍·希基渴望招聘到得力助手，可是却吝啬于请猎头公司所需要付出的高额费用，而通过自己招聘的高级人才却省小钱而坏大利。那么如何能够招聘到高级人才呢？

①深入到招聘过程中去。具体的人才需求部门，尤其是可能和招聘对象建立亲密关系的部门，要尽可能的加入到招聘工作中来。公司高层领导也应该深入到具体的招聘过程当中，以示重视并担负起监督作用。

②确定理想人选标准。考虑到公司发展方向的调整，制定人才标准会面临新课题，这就更要依靠标准制定小组成员的个人经验。招聘小组应该着重考察应聘人员的专业技术实力以及应付未来发展变化的能力。

③把握应聘者的个人理想。通过平等的交谈，评估应聘者的个人能力，兴趣爱好、动机和适应性。掌握了足够的关于应聘者的信息后，以此来综合判断应聘者在整体上是否能够融合到公司里面来。

④寻找有效的面试技巧。将面试变为寻求专家的过程。和高级人才谈判的精髓，就是试图和他们建立一种平等合作的关系。原因很简单，如果招聘成功的话，你将真的和这些高级人才在一起工作。因此，你和他们所要达成的目标应该是一致的：成为核心人物，同时获得相应的报酬。

⑤精心准备，以求双赢。通过面试招募高级人才是一件极具挑战性的工作，需要大量的事前准备和策略指导。如果你或同事在此前和招募对象已经建立某种联系、有了一定的了解，那么成功的把握就会更大一些。

最后，不要忽视猎头公司的作用，正所谓术业有专攻，虽然猎头公司的费用高昂，但不可忽视其挖到你所需要的真正的高级人才的能力。

【大家点化】

为了某一个人才，我会不顾一切地去求他，即使是对他百般吹捧、奉承也在所不惜，甚至还会厚着脸皮去拍他的马屁。

——约翰·戴维斯·洛克菲勒

人才可遇不可求。人才的鉴别，不能单凭外表，人才效应不能急功近利，领导者不能操之过急。

——松下幸之助

203. 比尔·博格

——员工不能缺少进取心

【英雄留名】比尔·博格

【光辉岁月】

比尔·博格于1998年成立了博格新视觉装饰企业集团，这是一家专业从事室内装饰的品牌企业，由于专业程度上的优势，深得当地客户的青睐。

【败走麦城】

博格新视觉装饰企业集团拥有众多分公司，雇员达到2000多人，摊子铺得过大，由于人事管理制度不健全，造成人力资源没有充分发挥其应有的作用。员工因为不必担心被炒鱿鱼，薪水按时发放，因而状态散漫，今天的事不能今日毕，工作效率十分低下。公司的业务处于停滞状态，经常出现工程超期的现象，客户对博格的新视觉公司渐渐失去了信任。

【如梦初醒】

其实，比尔·博格完全可以采用绩效考核的管理办法来弥补公司人事管理上的缺陷和不足。绩效考核制度是人事管理的一项重要组成部分，做好绩效考核能充分发挥每名员工的能力。

第一，汇总员工绩效评估结果，统计员工分布在各绩效等级中的百分比例。假设绩效等级比例为：优秀20%（A等）、良好40%（B等）、合格30%（C等）、不合格10%（D等）。

第二，由于绩效加薪是永久性的增加，如果每年都实施绩效加薪，这样会不断增加企业的薪酬成本。于是很多企业选择了一次性绩效奖金的方式。一次性绩效奖金不仅可以避免企业薪酬成本的不断增长，而且还可以有效地解决薪资对比率处于上分位的那部分员工的薪酬不断上涨的问题，从而避免突破薪酬结构范围。实践中，很多企业都采取绩效加薪和一次性绩效奖金交替使用的方式。对于处在初创期、快速成长期的企业较多采用绩效加薪的方式；而对于处在平稳期、衰退期的企业则更多地采用一次性绩效奖金的方式；当企业处在成熟期的时候，就是交替使用的最佳时机。

【大家点化】

如何是高效运营，你可以犯许多不同的错误而依然能恢复元气。但如果运作效率低下，那么你可能显赫一时，最终却会败北。

——山姆·沃尔玛

204. 王伦

——老虎不发威，终将成病猫

【英雄留名】 王伦

【光辉岁月】

在一家规模不大的食品加工企业西湾集团里，幽默而具有亲和力的总经理王伦为了激发企业中层主管们的工作积极性，经常在下班后或双休日邀上几个中层主管一起喝茶、打网球、泡桑拿，逢年过节还会送一些小礼物犒劳他们。

【败走麦城】

然而，这种情形逐渐蔓延到了西湾集团的经营管理中，当中层主管们的工作出现一些不太严重的过失时，王伦总是笑着说一句“下不为例”，只轻描淡写地批评一下。而且，从内心里，他还挺为自己与中层主管们的其乐融融而得意。

但接下来发生的事却使褪掉“虎威”的王总后悔莫及。

他先是惊讶地发现，好几个中层主管都在利用公司资源，甚至动用本部门员工做私事，这在公司里影响很坏。而且，就在他还没考虑好如何处理这件事的时候，中层主管们竟然联合起来向他提出了“不加薪就集体辞职”的无理要求。

就这样，西湾集团的中层主管们不但没有如王总所愿，保持忠诚积极成长，公司反而因中层的集体辞职，一下子元气大伤。

【如梦初醒】

王伦和中层主管之间没有节制的情谊，将会害了中层，也害了王伦自己。王伦为了与中层拧成一股同心同德的向心力，几乎和所有的中层都打成了一片，像兄弟姐妹一般亲密，当中层出现过失，需要一定力度的惩戒时，王伦却将平时培养的情谊带到了工作中。

这让中层摸透了王伦的脾性，把准了王伦处罚他们的最高界限，由此滋生了“犯犯错也无所谓”的懈怠想法，不知踏实工作而专于投机取巧。

【大家点化】

让员工把不满讲出来。

——松下幸之助

205. 吉姆·洛西
——年轻气盛肚量小

【英雄留名】 吉姆·洛西

【光辉岁月】

吉姆·洛西于2005年同朋友创办了网上购物公司，这一年他23岁。公司自创立之时就处于盈利的状态。

【败走麦城】

但他的公司却在2006年突然倒闭。原因是洛西与合伙人不和，导致公司无法正常运营。网上购物公司创立后的半年，洛西认为他的合伙人没有能够认真处理与供货商的关系，并且得罪了向他们公司供货的一位客户，年轻气盛的洛西竟然要求他的合伙人撤股走人，这显然是搬起石头砸自己的脚。

【如梦初醒】

私营公司创业者一定要学会包容，这样才能做大事。

“明君兼听，暗君偏信”，这句出自魏征的历史名言，简洁有力地道出了英明与昏庸领导者之间的差别。听来十分简单，这个道理每个人都明白，但要做到却并不容易。

领导者应广纳建言，但为什么会偏信呢？关键在个人能否有一颗“宽阔的心”，接纳不同的意见，包容相异的想法。喜欢听好话、乐于听到与自己一致的见解，是人性中的本能，但也是一项弱点，使人容易迷失。英明的领导者，懂得克服这问题，因此即使听到他人说出不同于自己期待的想法，也愿意专注倾听，先了解对方的意思，就算最后还是不同意，也并不会因此怪罪对方，或对他产生反感。相反的，昏庸的领导者，他们听到不乐于听的话，便封闭起自己的心，并用负面的角度看待，行为上的表现，轻则是露出不耐烦的表情，重则责怪对方、反击辩驳，从此以后没人愿意在他面前表示意见。

总之，一个优秀的总经理要善于包容，这主要表现在两个方面。

(1)对下属的“过失”善于包容。

求全责备是一般领导者的积弊，他们最敏感、记忆最深的是下属曾犯过什么错误，受过什么处分，有什么缺点，至于此人有什么特长，有什么“绝活”，则不太清楚。人才也是人，缺点、错误委实难免，一个优秀的总经理会“用人所长，容人所短”，使这些人才发出其应有的光芒。

(2)对下属的“不敬”善于包容。

有些下属喜欢锋芒毕露，存在不敬的“苗头”，总经理对此也要善于包容。“金子总是要发光的”，真正的人才是掩不住光芒的，一个优秀的总经理不会因为嫉贤妒能，而使真正的人才陷于“永无出头之日”。不怕下属“功高震主”，为有才能的下属提供力所能及的发展条件和发展空间，这才是一个优秀的总经理所应持有的原则和态度。

“忠言逆耳”，实话、真话经常不太“好听”，但就如同“良药苦口”，对我们有真正的助益。用包容的心胸来接受各种信息，是成为领导者必备的条件之一。

【大家点化】

包容的态度，才能让团队精诚团结，这是企业战无不胜的秘诀。

——史蒂夫·乔布斯

206. 弗兰克·雷米诺夫
——员工有盗窃行为

【英雄留名】弗兰克·雷米诺夫

【光辉岁月】

莱蒙科食品公司成立于1960年，雇员22人，年收入达1000万美元，其优质的产品和服务，使公司多年保持高速的发展，目标是成为百年不衰的企业。

【败走麦城】

弗兰克·雷米诺夫原以为他的公司经营得还不错，但他却没有发现公司内部已经是漏洞百出。有些员工能够打开公司的打卡钟，并重新设定时间，如果说有人晚上6点离开公司，他就打开打卡钟，将时间调整到8点，打完卡后再把时间调回来，这样公司员工加班的时间就会增加。这样的人不在少数，以至于给公司带来了巨大损失。公司还存在偷窃行为。有一次公司的船坞经理将一个盒子交给了公司的一个司机，让他把盒子放到他的车里。司机发现盒子可疑就把它交给了弗兰克·雷米诺夫，结果一个外包装看上去里面该是装清洁剂的盒子，里面全是船坞

经理偷的香烟和雪茄，报警后，船坞经理当即在他的办公室被捕。尽管公司因为时间卡和偷窃的问题蒙受了巨大的损失，但雷米诺夫还是没有辞退所有员工，从头再来，而是开始反思自己，反思公司管理上的不足。

【如梦初醒】

公司创建之初，企业家要面面俱到，负责公司产品、销售、管理等一切事情。随着公司的日益壮大，企业家便渐渐地将权力下放给员工，此时不再是企业家的独断专行，而是通过管理控制公司健康地向前发展。领导者最重要的一个责任就是创建公司发展的基本框架，包括公司的文化、结构，体制等等，在这一问题上，雷米诺夫没有做好，以至于会出现乱打时间卡和偷窃行为。

企业的领导者的责任不仅仅是建立企业的框架，企业文化、目标、价值观之类的问题也尤为重要。在创建企业文化时，将公司的目标和蓝图紧密地联系在一起，这对发展中的公司来说有极其重要的意义。制定公司计划和任务，让员工感受到上班不仅仅是为了薪水，而且是为了达到目标，追求卓越，让自己在竞争中能够胜出，相信做到这些，将不会再出现时间卡和偷窃的行为。

【大家点化】

首先要确立和公开目标，点燃热情而自绝后路，然后朝着既定目标拼命努力，为此还要不断地修炼自己的身体和意志，最后还需要有必胜的自信心。

——稻盛和夫

207. 斯蒂文·斯皮尔伯格

——赚钱的才是好公司

【英雄留名】斯蒂文·斯皮尔伯格

【光辉岁月】

1994年的“梦工厂”由当红导演斯皮尔伯格、音乐大亨大卫·吉芬和动画大腕杰弗瑞·卡森伯格共同创办。梦工场成立之后，迅速站稳了脚跟。

从1997年的《阿米斯泰德号》开始，梦工场就开始充当掘墓人的角色，它要打破各大影厂对市场的垄断地位。1998年《天地大冲撞》、《拯救大兵瑞恩》均战绩不俗，梦工场初步创立了自己大制作的优势。而《小蚁雄兵》和《埃及王子》的诞生证明梦工场要与Disney在动画领域一争长短也许现在还单薄了点，但日后它会强大得令对手颤抖不已。

由斯皮尔博格领衔的好莱坞三巨头创建未足十年的这家创新型电影公司，凭借其创造性和技术前沿的领先地位，已被视为好莱坞七大厂之外的“21 世纪的数码制造厂”。而与高科技公司惠普的合作展示了他们对创新技术资源的把握能力。

【败走麦城】

恐怕世界上没有几个人不知道斯蒂文·斯皮尔伯格在电影上的才华，梦工厂正是他展现梦想的地方。然而，斯皮尔伯格作为梦工厂的创立者必须面对一个非常简单的现实：虽然梦工厂制作出很多好电影，但自它成立的 11 年来，却一直在亏损线上挣扎。斯皮尔伯格不得不亲手卖掉自己辛辛苦苦养大的“孩子”。

2005 年 12 月，派拉蒙同意收购梦工厂，斯皮尔伯格继续带领他的团队。但是被人家吞并后，斯皮尔伯格必须接受的是：自己的权利不像原来那么大了。于是他萌生了退意。

【如梦初醒】

其实，梦工厂被收购后，原来的团队就与派拉蒙的领导层格格不入。斯皮尔伯格对派拉蒙公司高管把梦工厂出品电影当成自家孩子谈论的习惯做法颇有微词。这位著名导演还认为，派拉蒙对合约遵守得不太好，没有给他及梦工厂团队应该有的独立权。

斯皮尔伯格也不愿意看到自己长期以来的合作伙伴斯奈德受到格雷忽视。2007 年春天，斯皮尔伯格和派拉蒙公司间的关系变得非常紧张，格雷只好同意给他和斯奈德更多权力，更多预算。派拉蒙公司把梦工厂的年度制作预算提高到了 3 亿 5 千万到 4 亿美元，把所有员工薪酬支出提高到总计 6 千万美元。

而且，梦工厂现在可以直接通过斯皮尔伯格执导成本不超过一亿四千万美元的影片而不必提请派拉蒙通过，其他导演的影片只要预算不超过 1 亿也可照此办理。但很显然，打个巴掌再给个甜枣已经不能抚平斯皮尔伯格受伤的心灵了。

商业世界需要名声与很好的口碑，但是更讲究实实在在的利益。有的公司的确坚持创新，有很好的前景，甚至赢得了市场的认可，但是它的利润却不尽如人意，在盈利上是一种遗憾。或许是管理上的问题，或许是人才上的困惑，总之，没有盈利能力，一个企业再优秀也是虚无的。市场经济条件下，就是凭借利润说话的。

【大家点化】

人的一生，或多或少，总是难免有浮沉。不会永远如旭日东升，也不会永远痛苦潦倒。

——松下幸之助

208. 托马斯·斯密德亨尼

——跟负责任的人享受共同的事业

【英雄留名】托马斯·斯密德亨尼

【光辉岁月】

大学毕业后，托马斯在美国 Clarksville 的水泥厂工作和学习，之后成为墨西哥 Apasco 水泥厂技术经理。1975 年，托马斯成为霍尔森集团公司执行董事，三年后晋升为霍尔森集团公司执行委员会主席。

1984 年，他接替了其父亲马克斯·斯密德亨尼在霍尔森集团公司董事长的职位。

【败走麦城】

托马斯掌握了权力的最高点，但他一开始并不懂得“把事业分拆给愿意承担责任的人”这句话的真谛。他只知道要靠自己振兴家族产业而非他人，所以他并没有好好利用他的团队，致使霍尔森集团公司的业绩受到了严重影响，也使自己的能力受到了他人的质疑。

【如梦初醒】

最大限度地发掘公司的人力资源，是每个创业者的愿望，而能做到这一点又是公司能否欣欣向荣的关键。怎样才能有效地激发人这种最宝贵的资源呢?一旦被问到这个问题，很多人不假思索地就可以回答上来：“重用人才呗。”这种回答的潜台词就是：找出职工中的诸葛亮。虽然，诸葛亮着实身手不凡，但别忘了中国有句老话“三个臭皮匠抵个诸葛亮”。其实对于身处激烈竞争中的现代公司来说，重视群体的力量，效果远胜于仅靠几个“诸葛亮”。

号称“经营之神”的松下幸之助更是在 1945 年就提出“公司要发挥全体职工的勤奋精神”，他不断向职工灌输所谓“全员经营”、“群智经营”的思想。这种思想认为：“松下的经营，是用全体职工的精神、肉体和出资本集线结成一体的综合力量进行的。”为打造坚强团队，直至 60 年代，松下公司还在每年正月的一天，由松下幸之助带领全体职员，头戴头巾，身着武士上衣，挥舞着旗帜，把货物送出。在目送几百辆货车壮观地驶出厂区的过程中，每一个工人都会升腾出由衷的自豪感，为自己是这一团体的成员而感到骄傲。

在给全体职员树立一种团体意识的同时，松下公司更是花大力气发动每一个工人的力量和智能。为达到这一目的，公司建立提案奖金制度，不惜重金在全体

职工中征集建设性意见。

虽然现在公司每年颁发的奖金在百万以上，但正如公司劳工关系处处长所指出的："以现金来说，这种提案奖金制度每年所节省的钱超过所发奖金的13倍以上。"不过松下公司建立这一制度的最重要目的，并不是在节省成本上，而是希望每个职工都参加管理，每个职工在他的工作领域内都被认为是"总裁"。正是因为松下公司充分认识到群体力量的重要，并在经营过程中处处体现这一思想，松下的每一个职工都把工厂视为自己的家，把自己看作工厂的主人。因此，纵使公司不公开提倡，各类提案仍会源源而来，职工随时随地——在家里、在火车上，甚至在厕所里，都会思索提案。试想，有了这样的"全民动员"，松下怎能不成为称霸世界的超强公司。

大多数组织的成功，管理者的贡献平均不超过两成，任何组织和企业的成功，都是靠团队而不是靠个人。

【大家点化】

一个人不能单独做成任何事。卓越的公司领导人都在一定程度上拥有成功的团队，领导人总是寻找一些在技术经验等方面与自己互补的杰出人才一起提升其经营水平。在多数情况下，管理团队中的成员拥有同样的热情、人生观和价值观。

——迈克·戴尔

209. 孙正义

——掉进陷阱中的合资者

【英雄留名】孙正义

【光辉岁月】

孙正义的创业故事颇具特色，因为他想当商界里的诸葛亮。21岁时，他先模拟自己想成立的事业，分别编制出十年份的预估损益平衡表、资产负债表、资金周转表，还依时序的不同，编出不同形态的公司组织图，作出沙盘推演。

1981年，23岁的孙正义成立软件银行，在半年之内，与日本四十二家专卖店和九十四家软件业者交易来往。高科技真正的舞台在美国，但20世纪80年代后期，孙正义还在日本苦心经营，他说服了日本大财团如东芝（Toshiba）和富士通（Fujitsu）共同参与软件银行的投资。

【败走麦城】

人算不如天算，软件银行始终摆脱不了经营不顺的阴影，最后落到了拆伙的地步，孙正义被要求一年后退回财团原有投资资金，于是他一肩担起损失的责任，又回到了创业的原点。

【如梦初醒】

孙正义的失败就在于他没有与合资方订立一个共同进退的协议，赚是大家一起赚，亏也要大家一起亏，这样才能避免把自己推向最危险的境地。很显然，孙正义正是掉进了合资的陷阱中。

2007 年 1 月 7 日，中央电视台焦点访谈有这样一篇报道：

“德国 FAG 轴承公司与西北轴承股份有限公司组建合资公司——富安捷铁路轴承有限公司。通过合资——控股——独资的“三步走”策略，该合资公司的技术、品牌、市场最终全部被德方控制。”

西北轴承股份有限公司地处宁夏银川市，是大型国有骨干公司，是铁道部批准生产铁路轴承的厂家之一，年生产铁路轴承能力为新制 20 万套，全年现金收入近两亿元，占西轴当时全年现金收入的 40%以上，产品占全国铁路轴承市场的 25%，在行业内具有举足轻重的地位。

FAG 公司是世界第三大轴承公司，德国最大的轴承公司。过去 20 多年来，FAG 公司一直直接或间接参与中国铁路轴承的研究开发工作。

受资金困扰的西轴与正在中国寻找最佳合作伙伴的 FAG 公司接上了头，“借助于 FAG 的先进技术、科学管理和知名品牌，嫁接于西轴的精华部分——铁路轴承，让它发展壮大，带动西轴跻身于全国乃至世界轴承行业前列”，成为双方合资的初衷。

但是，在谈判中德方的条件相当苛刻。西北轴承集团有限责任公司总经理李福清说，德方提出必须要最好的产品，最好的市场，还必须控股，董事长、总经理要由德方担任，中方只能配副职，包袱都甩给中方。2001年，本着“市场换技术”的意图，西北轴承与德国 FAG 公司合资，合资公司中，中方占股份49%；德方占 51%。中方以土地、厂房、设备、品牌、市场及生产资质入股，德方出资 852 万欧元。

合资公司投入运转，但人们很快就发现，FAG 公司前两年并没有进行技术改造和有效管理，同时还架空了中方管理人员。自从合资以来，西轴未尝到一丝甜蜜，却不断吞咽苦果：连续两年亏损千万元以上。按合资比例，西轴仅合并财务报表便合并亏损 1000 余万元。2005 年 5 月，合资公司聘用的职工劳动合同期满，裁员 250 人。西轴全部接收了原西轴股份公司员工身份的裁员。

连续两年亏损后，中方没有资金继续增加投资。这时，德方立即出资买下中方原来的 49%股份，合资公司变成了独资公司。改成独资后，富安捷公司的产品迅速通过了美国和英国认证，开发了国际市场，生产检验技术得到提升，原来的

亏损也变成了赢利。中方则丧失了品牌、市场、生产资质等多年打拼的成果。

据了解，像西北轴承这样的情况在全国并不鲜见，有些地方已经成了外商吞并中资公司的一种套路。

坚强有力的同伴是事业成功的基石，但不论哪种行业，你的伙伴既可把事业推向更高峰，也可能导致集团的分裂。

【大家点化】

任何商业伙伴都会有各自的目标，当目标一致时就携手并进，当目标不一致或有冲突时，就另寻合作伙伴，这是很正常的商业行为。

——官贝瑞

210. 弗兰克·鲁伊
——忠言逆耳利于行

【英雄留名】弗兰克·鲁伊

【光辉岁月】

早年，弗兰克·鲁伊创办了一家很小的商店，开始了自己的创业之路。弗兰克的商店在开业后不久就收入不菲。

【败走麦城】

新店开张后不久，弗兰克和街上的同行成了朋友，他们经常聚在一起谈论生意上的事情。有两个同行经常劝告弗兰克，要他尽快搬离此地，找一个更大的地方进行经营，因为弗兰克的商店正好位于要新建的商业街新址上。弗兰克并没有听从同行们的建议，因为他认为同行之所以这么做完全是为了排挤自己而减轻他们的竞争压力。但半年后，他不得不面对一个问题，店马上要被拆除，而新店还没有找到开张的地点。

【如梦初醒】

一个创业者的观念中，除了同行业间要有竞争意识外，还要与同行进行适当的交流。同一个项目可以有很多不同的想法、思路,无论这些想法是对是错，可行不可行，你都会从中得到有益的启示。

做公司要学会交朋友,多与同行交流就可以获取这些信息,如果你抱着老子天下第一的心理,一味蛮干,那你就必然会成为井底之蛙，视野必定受限，思路也无法打开。

所以，作为创业者，你必须与尽可能多的人交流你的思想，并听取反馈。这样做有两个好处：

①他们能贡献有用的思路。由于如今的市场是如此不确定，如果不与其他经营者交流，很容易陷入盲目。特别当你感觉不太好时，应该就你的工作与别人进行交流。此时，获得反馈和支持是非常重要的。

②肯定有一些人会赞同你的工作，这会使得你信心倍增。

③可以意外地获得行业内外的各种信息。

经济学家点评：与同行交流的方式很多，比如：邀请朋友喝茶、吃饭；到做得比较好的公司去参观、考察；讲演，无论是听别人讲演还是站在听众面前向大家介绍自己的经验，对于你成功地获得别人的承认、尊敬都是很关键的。

【大家点化】

立即沟通以及立即解决问题，是绝对必要的。

——迈克·戴尔

211. 弗朗西斯·布伊格
——没有股权就没有发言权

【英雄留名】 弗朗西斯·布伊格

【光辉岁月】

1952年，法国人弗郎西斯·布伊格用借来的1700美金起家，在巴黎创立了以自己名字命名的工业建筑企业——法国布依格公司。之后公司相继进入房地产、市政和公共工程领域，业务范围开始向巴黎周边发展。1970年，布依格在巴黎证交所成功上市。

【败走麦城】

弗朗西斯·布伊格在上市初期，牢牢地控制着公司的领导权。但20世纪80年代，情况却发生了变化。在20世纪80年代末，里昂信贷银行是法国最大的银行之一，也是布伊格集团公司当时最大的股东，尽管弗朗西斯·布伊格集团公司有这家银行作为靠山，但弗朗西斯·布伊格的股票全部加起来也不到公司总股权的8%，这就使他在做重大决策的时候被捆住了手脚，自己的领导地位也形同虚设。1993年弗朗西斯·布伊格去世，股权比例被稀释到5%。如今，他的遗孀持有的股份只剩下1.6%，也就是说，弗朗西斯·布伊格在创业后留给自己老婆、孩子的并

不是属于自己的产业，除了那1.6%的股权以及他的名声外，其余一无所有。

【如梦初醒】

弗朗西斯·布伊格在经历了一系列失败、挫折之后，用自己的汗水创立了布依格公司，但最终留个自己家人的却不是他的企业，这值得每一位私营公司创业者深思。

一个创业者最美好的愿望就是通过自己的努力为后代打下一个牢固的江山，而打下江山后谁来当家做主却成了一个令人头痛的难题。现在大多数私营公司都是通过股份合作的方式来创业，上市后根据自己掌握的股票的多少来分配权利。私营公司创业者不妨通过合法的股权转移，让自己掌握足以永远控制公司的股票，这样，你才能按照自己的规划经营这家企业，更重要的是在自己百年之后，还能给后代留下一份基业长青的产业。

【大家点化】

你可以开创一个公司，但别指望靠一个人推动其发展。

——迈克·戴尔

212. 克利夫兰·迪夫
——冲天一怒，树倒猢狲散

【英雄留名】克利夫兰·迪夫

【光辉岁月】

克利夫兰·迪夫领导着一个拥有230名员工的科技服务公司，主要从事研发、技术支持等高级服务业务。由于高度的专业性，公司取得了非常可观的收入。

【败走麦城】

有一次订单没有做好，克利夫兰·迪夫没有拿到该得的利润，于是他把怒火发泄到了负责该项目的总工程师，由于情绪失控，双方大吵了一架。总工程师一气之下辞职不干了，但这还没有结束，总工程师走时又带走了十几个负责好几个项目的工程师。这下克利夫兰傻了眼，但事已至此，无法挽回。由于离开公司的工程师身上都有不同项目，故而这些项目也胎死腹中，使得科技服务公司名存实亡，最后只得申请破产。

【如梦初醒】

情绪不好的时候不可以做决策。

《孙子兵法·火攻篇》中提到："主不可以怒而兴师，将不可以愠而致战。"发怒等负面的情绪对工作业绩有很大的影响。

人是感性动物，生活在爱恨情仇的交织中，而人生又是处在不断的选择之中，有些选择或许无关痛痒，有些选择却事关全局；有些失误可以尽力弥补，有些却无力回天。

根据心理学家的测算，人在愤怒的时候，智商是最低的。在愤怒的关头，人们会作出非常愚蠢的决定而又自以为是。这个时候所作的决定，90%以上都是极端的错误。

作为一名公司管理者，身负公司发展的重任。在管理过程中，管理者要时刻保持清醒，保持舒畅的情绪，在管理过程中做出明智的决策，创造更高的价值。

经济学家点评：每一个人都有自己的情绪，而情绪也能二分为"好情绪"及"坏情绪"。当一个人处于不同的情绪状态时，所做的决定也有很大的差别。所谓的好情绪乃是清楚自己的思绪；而坏情绪包含了伤心、担心、悲哀、放不下、压力、烦恼、害怕、恐惧、极度的思念、失望、胡思乱想等。不同的情绪感受会使个体对同一信息的解释截然不同。所以。这里要提醒所有公司管理者：愤怒之下不做决定；执著之下不做决定；担忧之下不做决定；感性之下不做决定；忘我之下不做决定。

【大家点化】

决策任何一件事情的时候，应开阔胸襟，统筹全局。而一旦决策之后，则要义无反顾，始终贯彻一个决定。

——李嘉诚

213. 马奇尔·克拉克
——鹬蚌相争，渔翁无利

【英雄留名】马奇尔·克拉克

【光辉岁月】

马奇尔·克拉克早年在父亲的贸易公司做事，后来，父亲把公司交到了马奇尔的手里。经过他的努力，当年那个小公司已经发展成为了一家上市集团。

【败走麦城】

俗话说，攘外必先安内。马奇尔很显然不明白这句话的道理。他的两名副总因为意见不合而闹得不可开交。而马奇尔却想利用他们的不和控制他们，让他们死心塌地的按照自己的意愿做事。但事与愿违，马齐尔的不闻不问，让两位副总都认为他这是纵容对方，于是把心中的不满都记在了马奇尔的头上。最终公开与马奇尔决裂，致使公司分成若干派别，管理混乱不堪。由于马奇尔的公司是上市公司，内部不和的消息迅速传开，公司股票狂跌不止，马奇尔已是有心无力了。

【如梦初醒】

公司发展到一定的阶段，就有可能出现这样的情况：员工之间拉帮结派，部门之间、员工之间不停地在为权力、利益斗争，从而加大内耗，内部沟通不畅，员工积极性不高，降低了公司的整体运作效率。

有些公司流传着这样的口号“多干多错，少干少错，不干不错”，原因除了缺乏公正的评价体系外，更重要就是创新和承担责任可能会有风险。这种风险包括可能的失败，也包括害怕招来人为的责难。

还有的公司存在这样的风气：“做错事事小，排错队事大”。员工带着这样的价值观念工作，可能会把主要精力用于揣摩领导意图和迎合领导需求上，从而淡化或放弃工作本身的责任，久而久之，必然影响公司的成长和发展。

特别是家族公司，产权的安排是家族公司发展到一定程度必然面临的问题。当公司规模小，管理简单时，家族管理以血亲、亲缘为纽带，可以“边吃饭边开董事会”，核心层信任度高，能够低成本地组织各种资源，可以减少家庭成员信息不对称；强调家长权威，亲情原则的家族伦理能有效协调家族成员的利益矛盾，贯彻业主意图，公司凝聚成极强的向上合力。但随着公司规模扩大，管理层次复杂化，公司逐渐聘用外来管理人员，管理权动态调整，公司人际关系复杂化，公司开始出现家族成员内部的利益矛盾及“自己人”和“外姓人”两个利益团体矛盾的冲突。家族伦理规则无法有效地协调公司内部的各种关系，而正式的管理规则又难以植根于家族公司，颁布的各种规章制度往往流于形式，创业时期那种“亲兄弟、父子兵”的情形消失，父子反目、兄弟分家、夫妻离异的案例时有发生，公司凝聚力下降，公司大量能量丧失在内耗之中。

其实，私营公司人际管理中存在的问题并不是因为管理者不会处理人际关系，而是因为没有理性、民主的科学方法。有学者认为中国的人际关系学缺少理性和逻辑，它更像艺术，而不像科学。它教授人们的是凭感觉和经验处理问题，使人们在处理人际关系问题时表现出一种非理性倾向。

这种人际关系学在人与人之间有限交往的农业社会，在有限规模的小公司里是可以应付的。但是在人际联系复杂化、交往范围扩大、现代化的大公司人际管理中就已经不能适应。

【大家点化】

唯有全部员工和睦相处、共同协力，才有进步和发展可期。全体员工应本着赤诚之心，团结一致，为社会尽力。

——松下幸之助

214. 霍尔斯特·坎恩
——受制于人的苦恼

【英雄留名】霍尔斯特·坎恩

【光辉岁月】

美国瑞克福尔德集团是一家专门从事海产品贸易的集团企业，公司年产值近两亿美元。霍尔斯特·坎恩是这家公司的创建人之一，他通过自己的努力当上了瑞克福尔德集团的总经理。

【败走麦城】

但是，身为总经理的霍尔斯特·坎恩却没有什么实际的权利去实施自己的计划，因为他的大多行政命令都被董事会否决了，这和他与董事会成员之间缺乏沟通不无关系。最后，霍尔斯特·坎恩再也受不了这种折磨人似的办事效率，卖掉了自己的股份，离开了自己亲手创立的公司。

【如梦初醒】

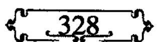
有很多私营公司实行股份制，股东大会常常成为创业者的行政"门槛"。其实，在股东里培养自己的亲信，这样不但能够使自己的权利得到巩固，还能在高效的管理体制下体现自己的领导价值。

要培养得力亲信，就必须坚守三大原则。大凡领导选择亲信，喜欢在"同乡"、"同学"、"同宗"、"同门"、"过去老同事"等"同"字辈中选择，结果多半为"同"所害，不能不谨慎处理。其实，选择心腹知己不应拘泥于"同"字辈。如果非要有个"同"字，则应该以"同心"为首要条件。而"同心"则是应在工作中自然培养的。

【大家点化】

以爱为凝聚力的公司比靠畏惧维系的公司要稳固得多。

——赫伯·凯莱赫



215. 布莱恩特·沃尔特
——不计后果的疯狂裁员

【英雄留名】 布莱恩特·沃尔特

【光辉岁月】

布莱恩特·沃尔特早年在一家汽车销售公司工作，经过不懈的努力成为这家上市公司的总裁，而且他通过购入股份的方式，成了这家拥有5000名员工公司的最大股东。

【败走麦城】

汽车销售最容易受到大环境的影响，布莱恩特的公司也在所难免。随着经济危机影响的日益加深。美国各大汽车制造商也自身难保，更何况一个销售公司。在销售业绩持续下滑的时刻，布莱恩特的公司的财务状况出现了前所未有的紧张，股票更是跌得惊人。于是，布莱恩特为了解决财务的困境，宣布裁员，但是令人意想不到的是布莱恩特竟然裁掉了一半人，达到近三千人。这种做法无疑激起了员工们的愤慨，他们罢工停业，最后布莱恩特的公司只得申请破产倒闭。

【如梦初醒】

减员是许多私营公司创业者在遇到财政困境时首先做出的选择，但裁员也要有方式方法。

真的是要裁人，裁谁呢？这板子应该打到谁的头上呢？不同的公司各有高招。杜邦公司留用的是设备维修工和技术人员，因为公司的自动化程度越来越高，总的来说，装配线上的工人得先走一步。这也是自然的，经济一不好，对产品的需求自然也就减少。行政人员也得走，因为他们没有一技之长。

如果公司非得裁人不可时，需要掌握以下方法。

(1)选择合适的裁人时机。

千万不能在还没有找到合适的接替人选时，就将这个人裁掉；贸然裁员，会对工作产生不良影响。

(2)要体面地裁人。

就像国内将失业称作“下岗”一样，采用委婉的方法让员工意识到自己是单位不再需要的人了。比如，暗示他自己先提出辞职，这样一来他就会感觉到自己不是被裁掉的，而是自己主动提出辞职的。

(3)借招聘之机裁人。

通过另一个单位来接收此人，而他能不能在那个单位长期工作，则由那个单位根据你介绍的情况和他在那个单位试用期里的表现，由那个单位决定他最后的去留。

在裁员的时候，一定要稳住被裁员工的心，不管采取哪种裁员方式，要从始至终让这些员工的心是稳定的。

【大家点化】

对于每一自愿到我们公司来工作的员工，我都有种感激他们，特别是已经工作了几年的资深员工，我们的公司不断发展做大的原因，除了他们忠诚的工作外，还会有什么呢？我爱每一个员工，绝不会轻易解雇任何人，即使是我们最困难的时候。

——托马斯·沃森

第七章



管理细节弊病 积累后的火山爆发

中国有句谚语：天天见面就容易忽略不计。公司创业者每一天都跟管理打交道，的确，经营公司离不开管理，但往往最容易忽略的也是管理。

“细节决定成败”这句话并不是对哲理的简单总结，它更是事实的反应。平常你不把它当回事，一旦这些细节聚集在一起集体行动，它的性质就不再是细节，而是大局。

大局已定，你自然招架不住、无力回天。

216. 王安
——独裁专制下的一代“始皇”

【英雄留名】 王安

【光辉岁月】

1955年，王安正式成立了王安计算机公司，开始了在电脑界的“开疆扩土”。他的电脑王国最强盛之时，年营业额逾30亿美元，属下员工共31000多人，要是能保持20世纪80年代初的增长步伐，今日可能已超过美国国际商用机器公司（IBM），成为年营业额逾千亿美元、全球首屈一指的电脑公司。

王安在科技发明上造诣很深，成为华人中第一个被美国电脑巨人IBM聘请的技术顾问。IBM也因为他授权的发明专利，才得以大力发展商用电脑。王安1986年曾被列为美国第五大富豪，1989年入选“美国发明家殿堂”，与爱迪生等大发明家齐名，曾被授于“美国总统自由勋章”。

【败走麦城】

自1980年起，年届花甲的王安因身体原因，不再积极参与公司的经营。1986年1月，他把公司的管理大权交给了35岁的长子弗雷德里克·王，并任命30岁的次子考特尼为副总经理。

王安这种任人唯亲的做法遭到了董事们的普遍反对，他们担心王安的两个儿子缺乏领导公司的经验。而在此之前，董事们曾多次劝说王安应该招聘一名专业经理，只给其子留下名誉头衔，以避免让缺乏经验的年轻人来管理公司。然而，面对董事们的善言相劝，王安却冷冰冰地扔下了这么一句话：“他（弗雷德里克·王）是我的儿子，我相信他的能力。”

果如专家们所料，王安的两个儿子上台后，不仅缺乏王安所具有的科学家头脑和科学管理能力，而且刚愎自用，专横跋扈，目空一切，这引起了公司众多管理人员的反感。当弗雷德里克·王第一次以主席身份主持会议时，公司已经出现了严重的财政危机，可他还在会上大谈特谈如何改进管理，显然他对公司的真实状况一无所知，令董事们大失所望。

随着时间的推移，公司里越来越多的人认为弗雷德里克·王不是一个称职的领导人。最先离他而去的是坎宁安。坎宁安自从1967年加入公司以来，对工作尽心尽责，对王安忠心耿耿。在他的领导下，公司先后开发出了“700”计算器和使王安公司一举成名的新一代文字处理机。为此，王安把坎安宁称作“当代的爱迪

生”，对他极为器重，一手把他提拔到了公司总裁的位置上。但弗雷德里克·王却不考虑这些，在他看来，坎宁安只不过是他手下一个可以随意使唤、予用予弃的高级打工仔。坎宁安出走后，斯加尔和克罗普也觉得再无呆在王安公司的必要，先后挂冠而去。受3员大将的影响，公司的一批高级管理人员和科技人员纷纷拂袖而去。

就在这一年，公司亏损了4.24亿美元。

【如梦初醒】

一个公司的创立者往往容易走上专制的极端，王安的失败可以说就是这种专制式的企业管理方法与企业发展方向相背离的必然结果。这种表现主要体现在两点：

(1)用人上，任人唯亲。

王安说过：“因为我是公司的创始人，我要保持我对公司的完全控制权，使我的子女能有机会证明他们有没有经营公司的能力。”从这些话中可见王安的“家族观念”可谓根深蒂固。“任人唯亲”和“任人唯贤”是两条对立的用人路线，它们的本质区别就在于用人为私，还是用人为公。“任人唯亲”不可能得到真正的人才，而且还必然会形成以亲为贤，以媚为能，以家世资历为依凭的局面。其结果，只能是庸者掌权，媚者当政。要做到“任人唯贤”，就必须不徇私情，不讲情面，出以公心，唯德、才是举。

(2)对市场失去把握。

一方面，错过了个人电脑的大好时机；另一方面，没有建立起现代企业制度。王安公司的文字处理机是计算机走向PC的关键一步，但王安在迈出第一步之后，却始终没有迈出第二步。王安对苹果电脑公司在PC上的努力不屑一顾，他认为搞个人电脑是“闻所未闻的荒唐事”。然而，市场无情，PC很快成长起来，并把王安赖以生存的“2200型”和“文字处理机”挤出了市场。更要命的是，王安虽然在严峻的挑战面前醒悟过来，以最快速度生产出了性能可靠、速度超过IBM产品3倍的PC，却又固执地不愿在软件上与IBM兼容。结果，3年后，IBM的个人电脑已经可以运行100多种软件，而王安的个人电脑却没有任何一种软件可以运行。IBM个人电脑标准成为工业标准，王安公司再也收不回失去的市场了，从此一蹶不振。

【大家点化】

若有人没法进入工作状态，其实还好办，但你若用了二流人才，工作表现勉勉强强，那我们的麻烦就真的大了。一个二流人才一旦在公司里占到一个位子，你就很难让他走开而改用别的一流人才。

——比尔·盖茨

217. 方铭

——只因一句话，“大意失荆州”

【英雄留名】方铭

【光辉岁月】

方铭是一位很有商业头脑和开拓精神的创业者。旗下的冠正公司在市场经济的海洋中搏击风雨，仅仅七八年的时间，就由一个室内装饰公司发展成为了集室内装饰、房地产开发、互联网和电脑软件开发、科工商贸、文化于一体的集团公司。

方铭经过考察，又投资兴办了一家生产网球拍的子公司，网球拍试制出来后，方铭亲自为它取了个名字“拍派笑”，然后进行了商标和专利注册。“拍派笑”网球拍进入市场后以过硬的质量和新颖的设计，一下子就赢得了人们的青睐，尤其是少男少女对它更是爱不释手。

【败走麦城】

但是，没过一年，在一些小商品批发市场中，就出现了粗制滥造的“拍派笑”，尽管样式几乎一模一样，但是，球拍软乎得一折就会断，球拍网上的特制绳也变成了普通尼龙绳，如果拿去使用，用不上两次就“报销”了。

原来，这种“拍派笑”是一个叫程某的个体户在地下作坊弄出来的，他所做的只是用了一个换头术，即模仿“拍派笑”的样式，盗用他人品牌而已。当有人把这一情况报告给方铭后，他一笑了之：“这玩意一看就是假的，哪能和我们的产品比！哪个蠢人会买它们!”

【如梦初醒】

就是方铭这一句话使冠正公司并没有对程某的造假行为进行追究，结果，一时间假冒的劣质“拍派笑”充斥市场，数量之多以至人们以假当真，对真正的“拍派笑”的质量失去了信任。最终“拍派笑”在冠正公司堆积如山，滞压几年终于酿成了整个公司的败局。

一般来说，私营公司忽视品牌保护的行为有：

①对假冒自己的产品商标的行为不追究不制止，听之任之。

②对假冒自己产品外观包装的行为不追究不制止，听之任之。

③对假冒自己产品专利的行为不追究不制止，听之任之。

④对假冒自己商号的行为不追究不制止，听之任之。

⑤对假冒自己公司名义的行为不追究不制止，听之任之。

经济学家说法：商标是品牌的标志，是品牌的代表，很多公司都是因为没有品牌的法律观念和意识而没有申请注册、没有保护，使得公司在走向国际市场时苦难重重。比如说浙江绍兴的“女儿红”酒，这么有名的一个品牌，日本人喜欢喝，东南亚人喜欢喝，可是却被日本人注册了，绍兴“女儿红”酒到日本去销售，还要跟人家购买这个知识产权。

【大家点化】

对消费者而言，品牌是一种经验，是一种特征，更是个性的展现和身份的象征；对竞争对手而言，品牌是一种制约，更是一种难以超越的壁垒；对于品牌自身而言，是一种承诺，是信任，更是信誉上的保证。

——亨利·福特

218. 沃伦·安德森
——一世英名毁于疏忽大意

【英雄留名】沃伦·安德森

【光辉岁月】

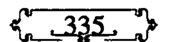
沃伦·安德森早期的创业史可以说是勤奋致富的典范，他凭借着自己的一双手打拼出了一个属于自己的商业世界。后来他入股美国联合碳水化合物公司并成为董事长，从此开创了事业的又一巅峰。

20世纪初期，美国联合碳化物公司首先预见到从石油及天然气产品中炼制出合成有机化学品及塑料的发展潜力，并且做出了开创性的努力。这种远见导致了美国石油化学工业的诞生，同时联合碳化物公司也发展成为世界主要化学公司。长期以来，由于公司一贯重视各个生产领域内的科学研究和发展工作，同时有一个明确的战斗方针，因此，一直在工艺技术上保持着领先地位。

至1983年，也就是沃伦·安德森上台时，该公司的销售额达90亿美元，资产额达102亿美元，员工人数近10万，在美国本土及海外各地共设有81家子公司。这在美国所有大公司中名列第37位。

【败走麦城】

然而，这家著名的跨国公司，1984年因为管理上的疏忽，发生了一次毒气泄



露事故，造成3000余人丧生、5万人双目失明，20万人中毒、10万人终生致残的悲剧，酿成了20世纪以来最大的一起工业惨案。

1984年12月3日子夜，联合碳化物公司下属的印度博帕尔农药厂的一个储气罐的压力在急剧上升。储气罐里装的45吨液态剧毒性异氰酸甲酯（IC）是用来制造农药西维因和滋灭威的原料。0时56分，储气罐阀门失灵，罐内的剧毒化学物质漏了出来，以气体的形态迅速向外扩散。由于缺少严格的管理和防范措施，事故发生后，生产工人们惊慌失措，只顾自己逃跑，没有一人去实施抢救措施，也没有人向公司领导报告，直到毒气形成的浓重烟雾笼罩在全市上空。

发生事故的第二天早晨，博帕尔市好像遭到了中子弹袭击一样，一座座房屋完好无损，但是到处是人和牲畜的尸体，好端端的城市变成了一座恐怖之城。

事故发生后第二天，身为董事长的沃伦·安德森冒着被逮捕的危险飞到印度作第一手调查，由于反应及时，美国联合碳化物公司逐步掌握了主动，但印度中央邦首席部长阿·辛格还是下令关闭这家工厂。然后警察以“玩忽职守，造成严重伤亡事故”的罪名，逮捕了公司的6名主要负责人。这件震惊世界的毒气泄漏事件发生后，联合碳化物公司破产倒闭了。沃伦·安德森成了“丧国”之主。

【如梦初醒】

沃伦·安德森重视产品质量，也有明确的战斗方向，结果依然造成破产的悲剧，其原因就是管理不善。而导致公司失败的最直接的原因是没有及时发现安全阀门的失灵。

这其实并非偶然的原因，公司平时在管理上就不严格。事故发生后，员工不知所措，也说明公司平时根本就没进行有关安全方面的培训，最终酿成了巨大的悲剧。从这种角度上说，作为管理领袖的沃伦·安德森负有不可推卸的责任。

一般来说，私营公司管理不善主要包括以下几个方面。

(1)公司内部生产经营管理不善。

公司内部管理包括很多具体方面，比如设备管理、安全管理、劳动管理、生产现场管理、物料管理、产品质量管理等，如果职责不明，程序不准，分工不清，赏罚不公，管理混乱，就都会在细小的环节上酿成影响全局的大问题，从而给公司带来败局。

(2)财务管理不善。

“当家不理财，等于瞎胡来。”许多私营公司的失败就是因为财务管理不善。

(3)日常管理不善。

没有制定相关的日常管理制度，或制度的执行不严格，规章制度如同虚设。

【大家点化】

在我看来，没有什么比那种被称为具有“组织天才”的头脑更可怕的事。这通常会导致巨大的官僚体系的诞生，就好像一棵树上沉甸甸地挂满了漂亮的、圆圆的浆果，每一个果子上都有一个人的名字或者一个办公室的名字——每个人都有一个头衔和一定的职责，他们的职责被严格地限制在他们的浆果的范围之内。

——亨利·福特

219. 李经纬
——一代商界枭雄的悲情落幕

【英雄留名】李经纬

【光辉岁月】

1984 年，当时还是三水市一家小酒厂厂长的李经纬决定把广东某体育科研所研制的一种新型运动饮料投入生产,命名健力宝，从此开创了中国灌装饮料的先河。同年,经过李经纬多方奔走,健力宝成为中国体育代表团的指定饮料。之后，健力宝有了近 10 年的高速增长,发展成为一家从事饮料、制罐、包装、印刷、体育用品、塑料、房地产等行业的大型企业集团，鼎盛时期其利税占到三水市政府财政收入的 45%,品牌价值达 60 亿人民币。

1994 年，健力宝创业 10 周年之际，李经纬在纽约开设了自己的办事处，还花了 500 万美元在著名的帝国大厦买下了一层办公楼。同年，国际小行星命名委员会把一颗小行星命名为“三水健力宝星”，这是全球第一颗以企业名称命名的星星。

1996 年，健力宝饮料销量达到 70 万吨，而同年百事可乐在中国只有 50 万吨销量。1997 年，健力宝在产量、总产值、销售收入和税利四项均排名均属中国饮料行业第一，还被媒体评选为“90 年代中国公众心目中的十大知名品牌”之一。李经纬本人也荣誉满身，不但被尊为“东方魔水之父”，更是成为五一劳动奖章获得者和全国劳动模范、全国九届人大代表。一时间，李经纬成为中国商界最闪亮的一颗明星。

【败走麦城】

也许是天不遂人愿，原本打算让健力宝在海外市场上博得与百事可乐、可口可乐相同地位的李经纬怎么也不会想到，他的算盘居然拿反了。健力宝不幸搭上了 1997 年中国民族饮料产业集体落败的“列车”，虽然靠着过去积累的品牌资产硕果仅存，尚有一定销量，但也开始节节下挫：从 1997 年开始，健力宝的销量开始以每年七八万吨的速度持续下降。到 1998 年，“两乐”占据了中国碳酸饮料市

场的半壁江山；2001 年，“两乐”及其旗下其他品牌已经占据中国碳酸饮料 70% 的市场，而健力宝的市场占有率只有不到 3%。

【如梦初醒】

李经纬的失败虽有社会体制变革下的时代背景，但我们从中也不难看出他在经营管理上的一些失误是导致后续结果的诱因。

李经纬管理上有许多弊病：如财务混乱、销售终端建设不足、管理人员素质地下、决策失误等。

拿管理人员素质低下来说，在健力宝管理团队中,学历最高的是高中文化,有的甚至小学都没有毕业，难以和国外大的跨国集团,如可口可乐、百事可乐等竞争。“两乐”早就宣称“消灭健力宝”，李经纬也认识到这个问题,1992 年他就提出“健力宝最大的危机是人才的危机”,也提出“黑板式干部,能上能下”,但直到 2002 年 1 月被收购时,健力宝的管理团队和销售队伍仍然没有变化。

在决策上，1999 年开始下滑的健力宝，本应想办法提高市场占有率，在营销和技术上增加投入，然而李经纬却花了 7.8 亿没有建造了健力宝大厦，幻想借助迁都解决危机。此举加剧了资金紧张，使本已严重的危机加剧。

这一系列管理失误最终导致了李经纬这一商业枭雄的悲凉结局，给创业者们无尽的哀叹。

【大家点化】

一个成功的经营者背后往往有政府支持的身影，如果你忽略了与政府的关系，那就等于忽略了你自己。

——杰克·韦尔奇

一开始，由于我们只是一家新公司，所以在推出或发展新产品时，对手会采取小心翼翼静观其变的态度。那时，我们经常独享市场长达一年以上，其他公司才会相信产品可行而跟进。独享市场使我们赚了不少钱。

——盛田昭夫

220. 吴炳新

——大器晚成的奇迹缔造者

【英雄留名】吴炳新

【光辉岁月】

吴炳新可以说是中国商界里少有的大器晚成者。自幼家贫的他早有独立创业

的打算，但总不如愿。后来，退休后的吴炳新靠和老伴卖豆芽积攒下来10万多元买下了一个亏损的小蛋糕厂，由于经营有方，很快他就赚了三十多万元。这在上世纪九十年代已经是一笔不菲的财富了，但年过半百的吴炳新有着更高的理想和对未来的美好憧憬。最终他凭借这三十万元原始资金开始了在医药行业的梦想旅程。

1994年,吴炳新在济南创建了三株公司，三株公司成立当年,其拳头产品三株口服液的销售收入就达到1.25亿元,1995年销售收入达到23.5亿元,1996年销售收入达到80.6亿元，三株口服液的大名甚至响彻日本、美国。

正因为吴炳新清晰地认识到，中国保健品行业正处于“青春期”，市场的广阔前景要靠有效的营销手段来开拓，所以他极力打造一支庞大的“远征军”来实施他细分“战场”，围而歼之的宏图大略。这招果然奏效，在1994年至1997年的4年间，三株大有“包举宇内，席卷天下”之势。就这样，中国商业史上出现了这样一句评价吴炳新的惊呼“以区区30万,三四年创造出固定资产48亿,销售额80亿,且没有负债,营销网络遍布中国,营销队伍达到15万的奇迹”，吴炳新成了医药行业最受到敬仰的老人。

【败走麦城】

吴炳新带着一支中国医药行业最大的营销队伍浩浩荡荡的向前挺进，可不成想，晴天打雷，冬天下雨。1998年上半年突然发生的两起事件使他的三株公司受到了最沉重的打击。

一是“成都宣传门”。成都市场部人员在编写宣传材料时，未经患者同意，就把其作为典型病例进行大范围宣传，结果导致纠纷，并经新闻界曝光，敏感的中央电视台焦点访谈节目也对此进行了报道，事件由成都波及全国，产生了极大的负面影响。

二是“常德服药丧命事件”。湖南常德有一病重老人服用了儿子买来的三株口服液后，不久死亡，家属认为三株口服液是致死的罪魁祸首，于是诉诸法庭。判决结果几经反复，官司打得旷日持久，传遍神州。

这两件事件使三株元气大伤，三株从1998年四月下旬开始,销售急剧下滑,月销售额由原来的十几亿滑落到不足1000万元。1998年4—7月的4个月间全部亏损,生产三株口服液的两个工厂全面停产,6000多名工人放假回家。三株从此一蹶不振，在激烈的保健品竞争中败下阵来，已是花甲之年的吴炳新痛心不已。

【如梦初醒】

俗话说，久积而发，久疾而弱。吴炳新的败北并不是历史的偶然，而是长期管理弊病积累的必然后果。

(1)品牌“自制”。

继三株口服液之后，三株公司又陆续开发出了一系列新产品，品牌延伸对新

产品上市固然有一定促进作用，但是当把这个产品真正做大的时候，品牌延伸反而成了绊脚石。对于品牌形象和无形资产的盲目崇拜是一些对广告一知半解的人常犯的错误。由于针对的人群截然不同却采用相同的销售模式，一招用到老，在销售上始终没有突破，必然会导致三株的失败。

(2)“呕吐”式宣传。

三株的营销特色使它获得了巨大成功，但宣传方式上仍须好好推敲。电视广告、大街海报、商场促销等“没日没夜”的对消费者的轮番轰炸，已经对其品牌形象产生了负面影响，人们对那种压迫式的灌输产生了反感。以小报为主的宣传效果由于长期以来同行模仿等因素已经越来越差，公司经理们为了提高产量，一味加大投入，投入产出比已日趋不合理。

(3)“农村包围城市”的公关失误。

像三株这样的企业无疑需要极强的公共关系支持。但三株的公关机构在省级特别是国家级的支持方面却相当薄弱，在处理突发事件时没能表现出与其相应的能量，从而使“成都事件”和“常德事件”变得一发不可收拾，加速了企业的“死亡”。

【大家点化】

在非直销模式中，有两支销售队伍，既制造商将产品分销给经销商，经销商再分销给顾客。而在直销模式中，我们只需要一支销售队伍，他们完全面向顾客。

——迈克·戴尔

221. 年广九
——难得糊涂的“傻子”

【英雄留名】年广九

【光辉岁月】

已经古稀之年的年广九现在仍在向事业的更高峰冲刺，有谁会想到，历史的记忆曾经把他和改革开放的总设计师邓小平交织在一起。他作为“傻子瓜子”品牌创始人。因邓小平多次在高层提及此人并收入《邓小平文选》而闻名全国,号称“中国第一商贩”。《邓小平文选》第三卷注释第43条,这样解释“傻子瓜子”:“指安徽省芜湖市的一家个体户,他雇工经营,制作和销售瓜子,称为‘傻子瓜子’,得以致富。”

这么一个响当当的人物，还有很多值得骄傲的回忆，年广九通过小小的瓜子

一步步做大，1976年时，他就赚到了100万，当时一个万元户已经令人刮目相看，更何况百万巨款。通过自己的勤劳和执著，经过30多年的发展，年广九的傻子集团已经是拥有上千家子公司、经销店的大型企业，而他也成为一个时代的记忆。

【败走麦城】

近几年，傻子瓜子的销售额增长逐年下降，人们似乎已经忘却了傻子瓜子的味道，取而代之的是“真心”“洽洽”等后起之秀，这不禁让人疑惑不解。一个三十几年的著名瓜子品牌如今何以逐渐淡出人们的视野？年广九难道想退出这个竞争愈发激烈的市场吗？事实往往带有一定的意外性，年广九这些年饱尝家族纷争所带来的苦痛，已经力不从心了。

年广九经历过四段婚姻，这无形中给家族式经营的傻子瓜子埋下了隐患。1997年,傻子集团正式宣告成立,曾经分立的两家傻子瓜子厂合并在一起,由年强的“金傻子”做主厂,企业经营进入了新阶段。但好景不长,“傻子瓜子”之父年广久因他的两个儿子分别担任“傻子瓜子”联合集团公司的董事长、监事长,而自己仅任“空有荣誉、没有实权”的董事局主席而心中不悦,联合集团公司仅成立一月余,年广久就借机发难,砸了牌子关了门,并扬言要向两个儿子索赔“商标侵权”造成的数千万元损失……

1998年初,年广久在烟台打假,孰料挨打的“假”竟是次子年强。年广久对记者解释说:“‘傻子瓜子’从我手中创出了牌子,后来,为了给儿子一碗饭吃,就允许他们在芜湖范围内和我共享这个品牌。但这次儿子明明知道我已许可别人在烟台总经销,却又与别人签订总经销合同,这就是不讲信誉。”老爷子火气很大:“如果这次再不打一下,任他们降低质量,恐怕最终会砸了我用一身汗、一身泥创出来的这个品牌。谁要砸我的牌子,我就跟谁过不去!”但年强也不甘示弱,一气之下,把年广久在芜湖的工厂给砸了,并扬言派律师到烟台与年广久法庭相见。

家庭内部的恩怨演变成了企业内部力量的对决，无形中已经使傻子集团元气大伤，故而无暇他顾，原本傻子瓜子独霸的市场逐渐被多个新兴品牌取代，身为创始人的年广九只能在这种世境变迁中略显无奈。

【如梦初醒】

年广九对企业的失控，可以说是一个家族企业“家长制”管理方法的瓦解。有的公司在创业初期因规模不大往往采取“家长制”的管理方法，这样的管理风格，随着私营公司的发展很容易得到强化。

私营公司总经理把过去的成功等同于现在的成功，把昨天的智能等同于今天的智能，把昔日的威望强加于眼下。私营公司决策缺乏制约，再大的风险、再多的投资也是一个人说了算，没有形成有效的管理机制和集体决策机制，结果，私营公司越发展，就越容易埋下危机和衰落的种子。作为私营公司的总经理，一定

要认识到这一点，逐步地摆脱家族情结，向现代化公司的方向迈进。

正泰集团成立于1984年7月，主要生产经营低压电器、输配电设备等。2000年工业总产值42亿元，位居中国私营公司第6强。正泰集团之所以能取得如此骄人的成绩，按总裁南存辉的话来说，是“稀释公司中的家族血液而发展起来的”。

10年前，当南存辉手持100%的股权资本寻求稀释时，他有资本100万元，但当他将自己的股权稀释到只剩下20%的时候，他的个人资产已达到2000年的2.2亿元，10年间增长了220倍。摆脱了股权情结，正泰集团的资本底气迅速扩大，这为公司的扩大生产提供了资金的保证。

尝到了“开放”甜头的正泰集团决定对管理权也进行“对外开放”，他们进行了产权制度改革——公司所有权与经营权剥离：不管是你多大的股东，如果按制度考核下来能力不行，就必须让出经营权；反之，不管是否股东，有能力就有位置。管理权的开放，使正泰集团的运营步出了家族的眼光的界限，同时激活了管理者的内储能量。凭着这两项措施，正泰集团成功地从一个典型的家族型公司过渡成为一个高知识含量的社会公司集团。

对于家族企业来说，家族公司不一定做不大，国外很多家族公司都发展得很好，比如洛克菲勒财团、微软等，东南亚很多大公司也属于家族式公司。关键不在于公司是不是家族式公司，怕的是家族化管理。

【大家点化】

我比较痛恨理论和定式，我觉得很多东西是没有定式的，特别是我的事业，是永远没有规律可循、没有什么定式可找的。我从来也没有得到过专业的培训，但是我知道实干的管理思想比那些理论更能说服人，也要更有作用。

——山姆·沃尔顿

222. 林作礼
——家族经营的苦与愁

【英雄留名】林作礼

【光辉岁月】

林作礼的父亲林球于1946年在香港创立了战后第一间电器店泰林，1960年又在香港弥敦道兴建了现在当作总店的六层高大厦，成为泰林电器的主店。从此，泰林的生意蒸蒸日上。

林作礼虽然生在这样一个商贾之家，却从小养成了自立的习惯。林作礼排行

第八，年纪小所以不用到店里帮忙，但他经常跟着父亲，陪他做设计。后来林作礼在英国留学六年后回港进泰林工作，却因掌权的哥哥不愿与其分权而离家自己创业。在此期间，林作礼当过初级室内设计，后又到新西兰做小食品生意。最终林作礼因为其哥哥中风而被母亲召回泰林接掌大权。

【败走麦城】

2008 年 10 月，因欠债 1 亿港元和资金周转不灵，有着 62 年历史的香港泰林电器突然倒闭，其 13 间分店中午后全线停业，林作礼不幸成为“林二世”。泰林的倒闭自然有金融危机所带来的压力，但其中更多的内情却是人所共知：林作礼始终身陷家族没完没了的纷争中。

【如梦初醒】

泰林作为家族企业从始至终都没有形成一套完整的企业文化，致使泰林成为了一个没有精神的“皮囊”。这主要是因为身为核心团队的家族成员没有团结在一起，而是自私自利，各自为派。当林作礼要求每位董事各出资 200 万拯救岌岌可危的泰林时，自己的哥哥、嫂子和父亲的旧部都置若罔闻，不理不睬。就这样，团队核心失去了向心力，企业文化难以成行，泰林的倒闭就只是时间问题了。

私营公司需要有一个坚强的管理核心带领公司走向胜利。在公司文化建设过程中，核心成员的地位不能低估，他们的人格魅力和职业技能对团队能起到传、帮、带的作用，他们是团队文化理念的创立者，支持者以及强力拥护者。无数公司的实践证明：公司如何经营反应团队核心的人品，公司有何风貌反映团队核心的境界，公司如何展现团队的形象，公司有何素质反映团队核心的内质，公司如何生长反映了团队核心的追求，团队核心的文化底蕴大体决定了公司的文化底蕴。

很显然，泰林的团队核心是分裂的状态，起到的作用恰恰相反。所以私营公司创业者要尽量避免家族经营的分裂弊病，团结共进，这样公司才能产生文化内涵，也才能增强企业的核心竞争力。

【大家点化】

创业之初，无法给职工像样的待遇，设备又差，也没有什么得意的技术。在这样一种什么物质条件都不具备的情况下，要让大家一起去拼命地干活，必须以创业时的“血盟”精神作为企业经营的基础。

——稻盛和夫

IBM 公司的致命伤不是竞争对手，而是弥漫在企业各个阶层的自我封闭、妄自尊大和因循守旧的传统企业文化。

——路易斯·郭士纳

223. 盖里·迪卡米罗
——一块朽木上的啄木鸟

【英雄留名】盖里·迪卡米罗

【光辉岁月】

1937年，宝丽来公司在美国成立。随后的数十年里，它在全球130多个国家和地区设有子公司和工厂。在美国消费者的心中，宝丽来的地位不亚于可口可乐和福特汽车。

20世纪60年代，宝丽来取得了与老牌对手柯达和施乐平起平坐的地位。随后的20年间，购买宝丽来股票被华尔街视为最安全的投资之一。

经过多年的发展，美国宝丽来公司成为世界最早生产拍立得照相系统的企业，也是生产拍立得照相器材的最大企业，胶片产量占世界第二位，仅次于伊士曼·柯达公司。而且宝丽来在英国、法国、联邦德国、荷兰、意大利、比利时、瑞士、瑞典、加拿大、日本、澳大利亚等国均有子公司。

盖里·迪卡米罗经过多年的努力，走上了宝丽来这个庞大帝国的权力顶峰，成为宝丽来公司的董事长兼首席执行官。

【败走麦城】

盖里·迪卡米罗在登上权力顶峰之后采取了诸多措施，试图巩固宝丽来的商业地位，但他还是不得不面临一项前所未有的课题：破产。2001年10月，宝丽来总公司及美国子公司因举债过多而向美国法院申请破产保护。当时宝丽来的债务已经达到9.48亿美元，如果没有奇迹发生，破产就是唯一的选择。

虽然后来盖里·迪卡米罗用了一系列包括出售子公司和重组等手段来极力挽救这个具有60年的商业帝国，但宝丽来显然已是病入膏肓。在经历了几年痛苦挣扎后，2008年12月18日美国宝丽来及其美国的子公司再次宣布，已向美国明尼苏达州联邦法院申请适用美国联邦破产法第11条，目标是通过此次申请来重建财务基础。要知道，宝丽来在近几年向美国联邦政府申请破产保护已经不下三次了，盖里·迪卡米罗似乎明白了自己将在宝丽来的发展历史中留下怎样的记录。

【如梦初醒】

事实上，盖里·迪卡米罗并没有对宝丽来内部进行根本性的医治。一个企业成功的条件是技术、管理和市场，只有三个条件同时具备，才有持久的辉煌。如果

只具备一个条件，一个企业也会造成一时的辉煌，但是只有一个优势的企业毕竟是无法长期保持这种领先地位，一定会造成好花不常开的结果。

宝丽来是以技术起家的。他们发明了“拍立得”即时成像的相机，他们重视技术研究与开发，他的管理人员几乎都是科技工作者。但是把科研成果转化为财富还需要管理与市场，宝丽来缺少的正是这两个条件。他们的管理与开发市场不足。一个企业管理的成功首先在于资本的筹集和运用，这称为财力管理，公司财务结构不合理，财务也一直处于捉襟见肘的窘况，而以盖里·迪卡米罗为首的管理层一开始对公司财务理论的不了解，以及对待恶意收购的不成熟做法，导致在公司重大的财务问题上失误。

无论是宝丽来还是中国的私营公司，在财务上经常出现诸多隐性问题，而这些问题都易形成致命隐患。

(1)不要穿大鞋，也不要穿小鞋。

大鞋降低效率，浪费资源，小鞋则束缚发展。在成长性公司中，建一个合适的财务管理体系非常重要。因为过高的财务管理要求、人才配备，过于繁复的流程制度，不仅不会促进业务的发展，管理的提升，反而可能导致业务部门的反感和抵触，影响业务的发展。

(2)发展速度与资金筹集。

在成长中，企业管理者面临的一个很大诱惑是融资。对那些成长性良好的公司，银行贷款、国内国际上市、战略性或财务性的投资等很多机会会主动来敲门。有的公司搞不清是发展速度需要资金支持，还是巨大的筹资机会需要规模和速度的配合。

要发展多快才合适？这个问题的答案往往是和资金筹集紧密联系在一起的。只是，水能载舟，亦能覆舟，对这个问题的回答可能是成长性公司需要考虑的关键战略问题之一，也是最大的风险之一。

(3)扩张与控制。

除速度之外，扩张的另一个难题是控制。这表现在三个方面：一是扩张中的资金控制；二是扩张中的绩效控制；三是扩张中的公司文化控制。这三方面都与财务管理有关。

扩张的直接结果是公司地域的分散，管理点的增多，人员规模加大，业务单元增多，各种法律实体形式增加，如分公司、办事处、合资公司、子公司等。这种分布必然引发成本费用的膨胀，管理复杂性和难度的上升。可惜宝丽来并没有重视这些问题。在公司治理中，激励机制是关键，但宝丽来却是平均主义分配方式，销售业绩好的员工与不好的员工收入竟没有差别。在这种制度下当然是“劣币驱逐良市”。有能力的人陆续离开公司，同时公司又缺乏人员和成本控制，使该公司的行政管理人员远远超出销售人员，随着优秀销售人员不断离去，公司效率和成本就可想而知了。在扩张阶段，资金常常是一种稀缺资源，这就造成了一个矛盾。寻找一种新的管理模式：既能够满足扩张要求，又在可控范围之内，从而

保障公司在充足的资金支持下持续发展。这成为成长性公司财务管理的重大挑战。

一方面要将薪酬总成本控制在一个经济合理的范围之内，另一方面，通过制定关键绩效指标，引导组织中各成员的努力方向；通过相应的薪酬激励政策创造内部公平和竞争，激发组织成员的积极性；通过执行中的分析和监控，不断强化目标和改进差距，从而保证公司战略目标的实现。这些构成了这一阶段财务管理的一项重要内容——业绩管理，它要求财务人员从整体组织管理和战略管理的高度出发，转变成公司战略和目标实现的推进者。

(4)市场应变与决策支持。

产品定价、业务组合、客户选择、销售政策制定、生产采购决策等一系列重要经营决定，都需要相应的财务数据和分析建议。成长性公司面临的市场是多变的，高成长必然引发新竞争的加入，或更多参与到与大公司的竞争中。在这样的环境中，由于信息不到位而导致盲目决策或错误决策是很危险的。这种分析要求财务管理者能够主动从经营的角度看问题、发现问题，并能通过专业方法和工具，为决策者提供有价值的建议。

在公司发展的不同阶段，需要不同的财务管理体系与之配套。如果这样的体系有重大的缺失，或功能不到位，就会严重阻碍公司的发展，甚至为公司的破产倒闭埋下伏笔。

【大家点化】

在公司管理方面，我相信“少就是多”的道理；你抓少些，反而收获更多。

——雷蒙·韦尔奇

224. 王遂舟
——执行不到位就无法制胜

【英雄留名】 王遂舟

【光辉岁月】

王遂舟靠40万元起家，1989年5月6日，营业面积达1.2万平方米的郑州亚细亚商场正式开业。1993年后的四年时间里，亚细亚先后开出了15家大型连锁百货分店，平均每4个月一家。其中，省内6家均以“亚细亚”命名，省外9家则均以“仟村百货”命名。王遂舟还宣称，2000年以前，要在全国开设125家连锁百货商场，年销售额达到500亿元，排名全国商业第一。亚细亚还要在北京或上海盖120层摩天大楼，象征亚细亚的雄伟。王遂舟因其出色的能力获得了中国

第一个著名的“职业经理人”称号。

【败走麦城】

1996 年 11 月，天津亚细亚商厦倒闭，商品被供应商哄抢一空。接下来，其他门店以四个月一家的速度连续倒闭。1997 年底，前几年销售额一直名列郑州各大商场前茅的亚细亚商场滑到了全市 7 大商场中倒数第二名，仅账面显示亏损就有 700 多万元；拖欠银行债务 7000 余万元，拖欠厂家货款 1 亿元；资产负债率达 168%。1997 年 3 月 5 日，王遂舟抱病辞职，留下一堆资不抵债的商场等待破产重组或者拍卖。

【如梦初醒】

亚细亚显然没有找到适合自己的赢利模式，王遂舟通过广告手段和经营手段建立了亚细亚百货公司并得到繁荣发展。然而 9 年间公司缺少管理，财务不明，尽管营业额超过亿元，但是利润从来没有超过 1000 万。

王遂舟有一次在日本考察时，看到日本百货公司的宏大气魄和先进的管理技术后，发誓说：“他们能搞连锁，我们也能搞。”之后，亚细亚集团很快就选择了连锁经营赢利模式。

按照王遂舟的完美计划，将亚细亚的差异化模式复制到全国就能成功。于是，亚细亚每到一地，就搞价格战，大手笔促销。

不幸的是，王遂舟的惯用手段已经不那么新鲜了，因为模仿者众，中国人已经屡见不鲜。更因为中国由短缺经济转变成过剩经济，百货零售业出现变局，众多商场陷入了买方市场和恶性竞争。而此时，过高的运营成本导致亚细亚连锁系统内一家店跟着一家店地出现亏损。商业魔棒的失效加上亚洲金融危机效应，让银行贷款的生命流立刻截流，亚细亚脆弱的扩张戛然而止，帝国瞬间雪崩。

由此可见，在商业上，战略是一回事，执行又是一回事，二者缺一不可。执行不到位，或者走了样子，甚至没有根据商业实际情况灵活做好执行，都会给企业发展带来种种灾难。

【大家点化】

所谓执行力，就是速度、准度、精度、深度、广度的全面贯彻。执行力说穿了，就是看你有没有决心。

——郭台铭

225. 约瑟夫·纳奇奥

——一个没有理智的妄想家

【英雄留名】约瑟夫·纳奇奥

【光辉岁月】

美国奎斯特通讯公司于2000年由美国西部Baby Bell公司和宽带公司奎斯特公司合并而成，约瑟夫·纳奇奥成为奎斯特的首席执行官兼董事会主席。他是一位被公认为理想远大的企业家和管理者，合并之后的奎斯特公司成为他展现自我的理想舞台。

【败走麦城】

事实证明，约瑟夫·纳奇奥不但是个有理想的企业家，也是新一代光纤网络的狂热鼓吹者。2000年，他为奎斯特制订了每年15%的收入增长率和20%的盈利增长率。奎斯特当年的持续经营利润和净利润均为负数，而且电信行业持续不景气，纳奇奥所提出的“远大目标”只能是不切实际的“空中楼阁”。

为了完成自己定下的目标，纳奇奥竭力将“不可能完成的任务”强制分配给销售人员。就这样，在纳奇奥的专政“体制”下，奎斯特终于爆发了著名的财务丑闻，接下来就是必然的结果——奎斯特通讯公司的股票狂泻不止，而约瑟夫·纳奇奥也不得不提早“退位”。

【如梦初醒】

约瑟夫·纳奇奥的失败主要就是狂妄自大，没有制定出符合奎斯特自身发展的发展计划，更没有对他自己提出的目标进行目标管理，这就导致了奎斯特在“迷茫”中前行，其结果必然会“碰壁”。作为企业的经营者，必须为公司指定一个长远而实际的目标然后有序完成，这样才能使自己的公司稳健的前行，达到控制之内的发展壮大。

目标管理指的是组织的最高领导层根据组织面临的形势和社会需要，制定出一定时期内组织经营活动所要达到的总目标，然后层层落实，要求下属各部门主管人员以至每个员工根据上级制定的目标和保证措施，形成一个目标体系，并把目标完成的情况作为各部门或个人考核的依据。简言之，目标管理就是让组织的主管人员和员工亲自参加目标的制定，在工作中实行“自我控制”并努力完成工作目标的一种科学管理制度。

目标管理具有以下优点。

①鼓励员工个人制订具有挑战性而又可行的目标，管理者通过目标管理可以提高员工的工作积极性和绩效；而且在目标实现后，能使员工产生成就感和满意感，使员工的士气能够持续高涨。

②在目标的指引和限定下，员工能够准确地掌握自己的岗位责任，从而明确对自己的要求，使工作做到有的放矢；还能够在一定程度上促使员工有意识地补充自身知识结构的缺陷，为职业发展做进一步规划。

③作为赢利性的组织，公司关心的是具体的实效，因此根据员工个人取得的绩效进行考核是与公司的总要求和目标相一致的。在整个公司系统内制订目标和绩效标准，通过经常性地考核，明确公司对每个人的要求，有助于促进计划的协调与实现。

④在许多没有实行目标管理的公司，高层管理者无法知晓众多下属在忙于什么，因而无法对公司的运作进行有效的运作，大大影响了公司的经营效率。实行目标管理，通过层层分解目标，各级管理者特别是高层管理者不仅知道自己应该做什么，也预先知道了下级要做的事情，而且能够比较容易地制订工作计划进度安排，也比较容易和下级进行沟通，对下级给予明确的指导，同时能够向其上级做具体的汇报。

⑤有了目标管理，部门和岗位的工作任务和完成任务的标准、时限等都实现了透明化，上级能够公正准确地考核其下级的绩效，有利于人才的培养和工作积极性的调动，也有助于实现薪酬管理的公正性。

另外，管理层在制订政策和实施目标管理的过程中，必须充分认识到目标管理的缺点，适时采取适当纠偏措施，以保证目标管理的功效。

【大家点化】

企业的目标在于从现在到未来的持续利益。

——李秉哲

226. 曹继光

——螳螂捕蝉黄雀在后

【英雄留名】曹继光

【光辉岁月】

曹继光于1983年11月向深圳市家用工业公司借款2.5万，创办了深圳市美

芝家用电器厂。从此，一发不可收拾，1984 年 8 月，曹继光又自筹资金创办了美芝的第二家企业——美芝电器公司。

曹继光仅用了几年的时间，就把美芝电器公司打造成了一家拥有下属 40 余家企业且是当时全国数一数二的大型民营企业。他本人也于 1989 年获得了“全国十杰青年”的光荣称号，并成为全国第一个公布身份的百万富翁。

【败走麦城】

由于历史原因，曹继光的两家企业的性质均注册为集体，主管部门为市家用工业公司。于是，在美芝成为一家大型企业后，产权纷争逐渐暴露出来。就在产权没有最后下定论之时，曹继光意外出局，他被取消了企业法人资格，一手创办的企业已经不属于他了。

【如梦初醒】

事实上，曹继光的意外出局并不是产权纷争的必然结果，在产权界定结果不明之前，深圳市政府始终对他表示支持。原因令人颇感意外，是曹继光用错了人，使其在不知不觉中中了挑拨离间之计。

在正常纷争落定尘埃后，曹继光曾表示，1989 年 5 月份，他在美国考察期间发现了商机，他决定设立海外分公司，并要求董事会延长其在美停留时间以便他集中精力将海外市场经营好。但如果这样的话，他就必须把国内业务委托给另外的人做。1990 年 2 月 6 日，曹继光把一纸“代行公司董事长兼总经理的职责，处理公司对内对外的事务”委托书交付给美芝副总张某。

但是张某用心不正，使用各种伎俩，先是造成曹继光“自动退党”假象，后又取代曹继光成为公司法人代表，上演了一出精彩的“篡位”大戏，直接造成了曹继光被踢出局，令人为之错愕。

“谋权篡位”或是“离职逼宫”都是私营公司创业者最不愿看到的事情，曹继光就是在这上面吃了大亏。那么私营公司创业者应该怎样去对待亲信的反叛或背弃呢?

一个企业搞大之后，就可能会发现好多“叛将”。“叛将”通常不是一个人，他下面还有好多人，“叛将”可能会带走好多“叛军”。

这个问题不仅仅是中国存在的问题，西方也存在。著名的英特尔公司，它的两个创始人一个是以前 Fairchild 的总经理，一个是研发部主任。在他们离开之前，Fairchild 的技术人员发明了一个新的芯片，这个芯片后来就成为 Intel 的核心技术。现在 Intel 已经垄断了芯片市场，而 Fairchild 已经没人知道了。

怎么保证你雇来的人、帮你创业的人，真正是为你的企业服务，而不是利用你的企业来获得技术、资源，然后离开你并与你竞争呢?

北京慧聪公司是一个非常好的例子，这个企业基本上做到了有“叛将”无“叛军”。为什么呢? 因为企业里的产权进行了很好的分割，由于“叛将”手下的

人在企业里面有股票，他们如果跟着“叛将”走了，持有的股票也就一分钱也不值了，所以宁可留下来，也不愿意跟着走。

如何防止“叛将”很困难，如何做到有“叛将”无“叛军”就变得非常重要。

【大家点化】

无论是谁，一旦与我同一个战壕，他就能拿枪指着我的脑袋。

——沃伦·巴菲特

227. 马克思·阿科斯塔·罗比欧
——失去信心就失去人心

【英雄留名】马克思·阿科斯塔·罗比欧

【光辉岁月】

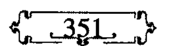
阿科斯塔·罗比欧在对自己人生处于茫然之时，母亲将其毕生的积蓄7万7千美元借给他，用来获得银行贷款信用额度的担保。1998年他创办了一家购买店公司，当年销售额就达到了100万美元。后来公司的年收入达到了400多万美元，拥有12名员工，1000多家客户。阿科斯塔·罗比欧是一个非常优秀的领导者，他确定公司发展的方向，并对每位员工进行了培训，使他们能够充分挖掘出自身的潜力。他在招销售人员的时候主要看三点：首先是积极的心态，勇于挑战自己；其次，是工作效率；最后是实际结果。阿科斯塔·罗比欧出色管理与激励措施使他拥有了一批精干的销售人员。为公司的发展，提供了人才保证。

【败走麦城】

罗比欧是一位激情满怀的创业者，但他却不是一个优秀的管理者。企业越做越大后，罗比欧在经营管理上出现了众多漏洞，在发展战略上违背了市场的客观规律，其人性的弱点与其糟糕的管理才能，让公司渐渐走向衰落。

【如梦初醒】

很多成功人士都有一个共同的体会：要想有所作为，就必须提升自我管理能力。罗比欧是个缺乏自我管理的企业经营者，致使企业最终失败。从他的教训中我们可以了解到企业家学会自我管理的重要性。只有学会了自我管理，才能把自己造就成一个能够持续成功的人。



(1)时间管理能力。

每个人都同样地享有每年365天、每天24小时。可是，为什么有人能够在有限的时间里既完成了辉煌事业又能充分享受到亲情和友情，还能使自己的业余生活多姿多彩呢？关键的秘诀就在于成功人士善于进行自我时间管理。

(2)人际管理能力。

人际关系与人力技能是真正的第一生产力。因为人的生命永远不孤立，我们和所有的东西都会发生关系，而生命中最主要的，也就是这种人际关系。因此，要想成功，就应该加强自我人际管理能力。

(3)目标管理能力。

生命的悲剧不在于目标没有达成，而在于没有目标。企业的悲剧不在于目标没有达成，而在于企业家本根本没有目标。目标有多远，我们就能走多远。目标是指引我们工作的总方向。我们每天的生活与工作，其实都可以理解为：一个不断地提出目标，不断追求目标并实现目标的过程。

(4)行为管理能力。

根据社会伦理和组织所要求的行为规范，每个人的行为都可以分为正确的行为和错误的行为。我们要坚守正确的行事规范，不断将自我行为进行管理以达到职业化行为规范的要求。能够对自己进行职业行为管理，坚守职业操守，是优良职业素质的成熟表现。

(5)压力管理能力。

情绪能改变人的生活，有助于改善人际关系和说服他人。情商高的人可以控制、化解不良情绪。在成功的路上，最大的敌人其实并不是缺少机会，或是资历浅薄，而是缺乏对自己情绪的控制。成功人士总是善于管理自我情绪。

(6)学习与成长的能力。

学习是人类生存与发展的推动力。人不是生而知之，而是学而知之。知识和能力不是天上掉下来的，而是从学习和实践中来的。学习能力是优秀竞争力的表现，也是人类灵性的表现。作为一个企业经营者更要不断学习，增强其自身的管理能力，只有这样才能提高企业的竞争力。

企业家只有坚持自我管理，企业才能走向成功！

【大家点化】

我并不是那种可以长时间怀揣着梦想却没有实际行动的人。在梦想和现实之间，我平衡得很好。对我来说，没有什么值得害怕的，也没有什么是不能实现的。

——托马斯·米德尔霍夫

坦白地说，我的成就已超过了我的理想。我想，我还可以干得更好。

——罗伯特·默多克

228. 马克·摩西
——"狡兔三窟"才能有惊无险

【英雄留名】 马克·摩西

【光辉岁月】

马克·摩西在卖掉他的第一家公司"学生画廊"之后开始寻找新的方向。后来他与合伙人创办了一家公司——白金资本集团，主要业务是为住房改善提供贷款。公司每月发出100万封邮件，一个月之内就能赚回25万美元。经过一番整合后，公司的雇员人数一度上升到275人，每月发出去500万封邮件，一个月之内就能赚回100万美元。在公司500强中排名第十位，而且是洛杉矶发展最快的企业。如今白金资本集团公司有65家分支机构遍布全国，2002年公司资产达到25亿美元，收人高达8000美元。

【败走麦城】

白金资本集团公司的发展并不是一帆风顺的，市场风云变幻，摩西经历过员工的背叛，使整个公司一度濒临破产的境地。1996年10月17日，一位在马克·摩西婚礼上帮过忙的朋友，也是公司的一名雇员，向他提出辞呈并以自己不能胜任这份工作为借口。结果他离职后在华尔街上注册了一家公司与马克·摩西竞争，而且几乎把所有的人都挖走了，公司因此蒙受了巨大损失。在这名雇员离开之前，公司就决定乔迁新址，新的办公室面积有2万5千平方米，而且当时公司的市场投资很大，每月发出的邮件就有50万封。但那时公司只听到电话铃响，却已经根本找不到接电话的人。10月31日马克·摩西辞退了剩下的所有雇员，并重新招聘真心愿意为他工作的人。在人力资源危机过去后的1997年和1998年，公司有两笔业务，一个是300万美元，一个是560万美元，但却都以失败而告终。1998年10月，华尔街不准备为马克·摩西的贷款提供保护，由此带来的后果就是以前每月赚100万美元，现在却是每月亏损100万美元。在公司走投无路准备破产的时候，一位企业家出资解围，才化解了危机。

【如梦初醒】

做事的态度决定在遇到经济困难时与之相抗衡的强度。马克·摩西面对困难时，以他的"大将风范"化解了一个又一个危机，但如果他在管理上更加完善，即使不能避免危机，但至少会在危机出现时应对自如，将损失降到最低点。如果

不做好人才的储备工作，一旦出现岗位空缺，没有人顶替，就会致使公司出现瘫痪无法运转。“人往高处走，水往低处流”，当今社会人才的流动性很大，留住人才的种种策略相对于企业是被动防御，只能是减少人才的流失，要从根本上解决问题还是需要主动出击，施行人才战略储备，以防患于未然。

马克·摩西还犯了一个致命的错误就是，他将公司的所有收入来源都维系在一种特定的信贷工具上，当华尔街不再向他们的贷款提供帮助时，摩西就没有任何东西可以销售了。当然种危机也是可以避免的，主要可以通过两种方式：

①产品的多样性可以使他和他的投资者以及员工避免他们所受到的挫折。

②在筹集资金时，总比需要的额度多筹一点，因为你不知道后面会发生什么情况，需要用更多的钱也不一定。

【大家点化】

我凡事必有充分的准备后才去做。例如，天文台说天气很好，但我常常问自己，5 分钟后宣布有 10 级风我会怎样，做生意，也要保持这种心理准备。

——李嘉诚

229. 安妮·贝恩
——接受公司的遗留难题

【英雄留名】 安妮·贝恩

【光辉岁月】

阿梅尔－贝恩公司的主要业务是大型高速公路的修建，安妮·贝恩的父亲人脉广阔，获得了众多大型高速公路的建筑权，将公司员工发展到 100 余人，公司年收入 2000 万美元。

【败走麦城】

1992 年，安妮·贝恩的父亲在一场车祸中突然去世，公司顿时群龙无首。安妮·贝恩当时还在医学院念书，被迫离开学校接管公司。但由于公司遗留交接工作没有衔接好，致使公司陷入了濒临倒闭的危机之中。

【如梦初醒】

作为一个公司新接手工作的管理者，安妮·贝恩没能很快地适应企业管理者这个工作角色。那么如何能在接手企业管理者这个位置时能够快速融入企业呢？

①要熟悉公司原管理流程，了解公司的企业文化。

②原管理过程的效率程度，是否有值得你吸收并继续发扬之处

③了解企业管理者岗位的职责、权利和义务。

④你所擅长的管理方式或你在管理哪方面具备较好的潜力，以及你准备计划实施的管理内容是什么。

【大家点化】

很不幸伯特兰·罗素对于普通生活的观察又在金融界神奇地应验了："大多数人宁愿去死也不愿意去思考。许多人真的这样做了。"

——沃伦·巴菲特

230. 山姆·博耶
——用管理赢得"上帝"的心

【英雄留名】山姆·博耶

【光辉岁月】

山姆·博耶最初成立的兄弟咖啡公司是当第一家销售咖啡的小企业，主要业务是向其他公司销售咖啡。后来，一家食品杂货店问山姆·博耶是否愿意生产不同风味的咖啡以供零销售时，山姆·博耶抓住了这个商机。这一小小的改变使得这家坐落在丹佛市的公司得到了快速发展，并取得了巨大成功，而且开辟了一个新的领域——风味咖啡。到 1992 年，公司雇员已经达到 900 人，年销售额达到一亿 4 千万。从开始这项新业务开始，连续五年每个月的销售额增加 10%到 12%，作为美国发展最快的 100 家小企业之一，该公司曾数次获得福布斯和其他几本杂志的称赞。

【败走麦城】

随着企业的不断壮大与发展，兄弟咖啡公司其服务型企业员工的价值观缺失使企业的发展停滞，销售额一度难以有新的超越。

【如梦初醒】

加强企业制度建设，形成服务型企业员工服务价值观建设与发展的良性循环；运用科学教育方法，构建符合时代发展要求的服务型企业员工新型服务价值观体系；营造良好社会氛围，为服务价值观建设与发展提供有力保障。如何提高服务

型企业员工的价值观呢。

首先，提升为客户服务的理念是成功打造服务型企业的基础。

企业理念是企业以及员工的价值观，决定着企业运作方式和员工行为。企业通过制定客户关系管理战略，宣扬客户关系管理理念，不断灌输员工的服务意识，让为客户服务变成员工的一种习惯思维。就是想客户之所想，自己工作的成功会给客户带来什么，自己工作的失误会造成客户的哪些损失，凡是以客户的角度为出发点，学会换位思考。

其次，再造以客户服务为中心的业务流程。

业务流程将客户需要的产品和服务生产出来，服务型企业要求传统企业在业务流程上进一步优化。业务流程通常从两个角度进行分析：企业角度或者客户角度。两个角度所获的结果有很大的不同。就企业而言，良好的业务流程设计的原则在于确保企业的经济性和效率性。而就客户而言，良好的业务流程在于能给客户带来更多的便利，确保客户满意度和美誉度。再造客户导向型的业务流程要求企业关注每个业务环节的关键客户接触点，为客户提供最便利的服务。因此，再造以客户服务为中心的流程有可能使企业在一定程度上牺牲效率，甚至部分成本，但是其效果是巨大的，可能会最终给企业带来巨大的盈利和客户忠诚。

最后，建立以服务客户为中心的组织结构。

从时间，人力等多角度建立稳定的为客户服务的组织机构，能够在第一时间内满足客户的需要。

【大家点化】

老顾客的生意最重要，生意不是只做一回。我们必须全力支持我们的推销人员，这样他们的顾客才会不断地给我们订单。

——玛丽·凯·阿什

231. 李忠文
——管理不到位就要出乱子

【英雄留名】李忠文

【光辉岁月】

李忠文，19岁时到天津当学徒，学习做鞋，学了一身好手艺。因老板出门谈生意时，经常会带上他一起去，没多久，李忠文就将鞋业的生产经营、市场营销弄了个门儿清。

1994年，羽翼渐丰的李忠文辞了原来的工作，借了4000元钱，和哥哥两人开始在天津打江山。

经考察，李忠文看上了天津一家叫做“华清池”的老式澡堂子，他计划将其改建成鞋业专卖店。第一次做生意，就为他带来了400多万元的收入。到1996年，李忠文和哥哥在天津已经拥有了4家鞋店。

但是，这一年的晚些时候，李忠文却突然将这4家鞋店都关掉，另外租赁了5个店面，打出“百信鞋业”的旗号，搞起了“鞋业超市”，并对外号称“中国第一家鞋业连锁企业”。同时也被人誉为“中国鞋王”。

【败走麦城】

李忠文慢慢觉得光是一个天津已经不够自己施展了。他决心顺风扯帆，将“百信鞋业”之花开遍全国。从1997年起到2000年，短短的4年时间里，“百信鞋业”在全国40多个城市开了80家连锁店，旗下拥有了2.8万名员工，总资产达到30多亿元。

就在李忠文宣称他的“百信鞋业”要在5年内跻身世界500强的时候，灾难开始了。李忠文开鞋店，采取的是家电经销的那一套模式，即由厂家先垫货，待一段时间之后，再由商家给厂家结款。这种运作模式，虽然可以很好地缓解商家资金紧张的局面，但同时也潜伏着巨大的危险。

而负责打理全国各地几十家店铺业务的亲戚朋友，公然地、大规模地损公肥私，化公为私，使企业利益受到极大损害；同时，劣质商品开始大量涌入“百信”，原来的优势都没有了。

正在这时，百信一直存在的“偷逃税”事件被揭发出来。随着由工商、税务、公安等部门联合调查，李忠文的“百信”帝国几乎是在一夜之间土崩瓦解。

【如梦初醒】

如果管理不到位，不能保证战略的出色执行，就容易出现各种漏洞，使一个坚固的大厦出现倒塌的危险。

【大家点化】

如果强调什么，你就检查什么；你不检查，就等于不重视。

——路易斯·郭士纳

232. 克雷格·波拉德
——绿荫场上的财富

【英雄留名】克雷格·波拉德

【光辉岁月】

克雷格·波拉德的持久创新公司成立于 1994 年，位于加利福尼亚州维斯塔，公司雇员 35 人，以生产高尔夫产品而名声大噪。

【败走麦城】

克雷格·波拉德的公司在建立之初经受了极其困难的时期，因为波拉德就如何从一名设计师转换成公司管理者的角色上没有做好充分的准备。

【如梦初醒】

很多企业家都可能是从打工开始，经过一番拼搏后成立了自己的公司，因此，由于身份地位的转变而很难驾驭管理者这个角色。那么，如何能够在短期内成为一个优秀的管理者呢？

(1)消除对管理概念的旧观念。

在企业里，部分管理者对管理的认识存在一些旧的观念，以为管理就是控制，管理者的工作实质就是控制员工的行为，以使他们能够完全按照管理层的意思完成工作。其实不然，管理应该是服务，管理者的责任在于确定企业的发展方向，同时给员工提供完成工作所需要的条件。管理是随着社会的前进而不断地发生变化的，管理思维应与时俱进。

怎样才能将此观念转变呢？

①分散权力增加管理力度——管理层越是把权力下放，企业就越具有强大的管理力度和灵活性；

②鼓励具有创造性的反对意见——要让员工有提出反对意见和不同解决问题方法的机会；这样既能锻炼员工逆向思维的能力，同时也可能在反对的意见中寻找到企业新的突破口。

(2)消除对员工管理上的旧观念。

管理者通常以为员工就是下属，他们不成熟、太幼稚，不能给予信任和真正的授权，要是没有规定约束，他们就会无法无天。管理者的这些观念必定造成管理层与广大员工之间的隔阂，使企业生产过程及产品产生这样或那样的问题。

为了消除此类观念，管理者在聘用员工时，就应把员工当作企业最重要的成员；管理者在提拔员工时，应该多任用自我鼓励的员工，要挑选那些不是推一推才能动一动的员工。以更加独立的方式工作，使管理者与员工结合在一起，使人人都感觉到自己是企业大家庭的一员。

(3)采用新方法积极激励员工。

以往管理者都是利用员工的恐惧心理（如害怕被开除、受嘲笑或失去某种特殊利益等）来激励他们，而不是让员工明白应该朝什么方向努力，并且知道在达到既定目标时个人也能获得丰厚的回报并以此来激励他们。管理者应该营造一个相互信任的气氛，使管理层与员工之间建立充分的信任感，让员工完全自觉自愿地努力工作，而并非出于责任或恐惧；对于完成任务者，应以团体为基础给予奖励，以使员工感到企业的成功就是自己的成功；同时培养员工的使命感，确保有一个能唤起企业内每个人共鸣的发展远景，并让每个人都知道在完成这个远景的过程中自己应该承担怎样的使命。

员工是企业的生命，管理者只有正确处理好与广大员工的关系，使员工对工作产生一种特殊的归属感，让工作给员工带来快乐，企业上下所有员工才能紧紧围绕企业的发展方向和目标而努力，而企业自然也就能得到更高的生产力、更少的缺勤率和更为良好的社会效益。

【大家点化】

我的经营理论是要让每个人都能感觉到自己的贡献，这种贡献看得见，摸得着，还能输得起。

——杰克·韦尔奇

一切企业经营归根结蒂就是3个词：人才、产品和利润。如果没有一支优秀的管理团队，你对后两者是不可能有所作为的。

——李·艾柯卡

233. 戴蒙·格什
——困难下的商机

【英雄留名】 戴蒙·格什

【光辉岁月】

麦克森重建公司成立于1989年，雇员25人，年收入达1200到1500万美元，主要业务是灾后重建。

【败走麦城】

9.11 事件是美国建国以来所遭受的最大灾难，可对灾后重建公司而言这却是一个巨大的商机。当这个天上的馅饼掉下来的时候，戴蒙·格什显然没有做好充分的准备，虽然他得到了这次机遇，但是却没有紧紧地将其抓住。

【如梦初醒】

戴蒙·格什面对突发事件的失误，贻误了战机，导致麦克森重建公司没能借此实现自身腾飞。此例给我们留下了一个非常好的启示，让我们来探究企业面对突发事件的得与失，以及如何更好地去把握机遇。

当企业面临突发事件时，不同的处理方式将会给企业带来截然不同的后果。成功的处理可能使得这次危机成为增强竞争力的好时机，能够通过危机处理过程中的种种措施增加外界对企业的了解，扩大市场占有率，即所谓因祸得福，化危为机。

(1)风险处理。

突发事件的发生给企业的发展带来了风险，当然可能也带来了发展的机会。有些风险企业可以把它转移出去。例如石油价格波动的风险，油品经营企业如果要规避石油价格波动的风险；而可以通过购买石油期货反向操作来回避石油价格波动的风险；而如果风险自留，就要努力降低成本，增加对石油价格波动的承受能力。

(2)思考问题的框架。

在遭遇重大突发事件的时候，管理者需要在面临巨大压力的情况下迅速做出大量的决策。管理者要有效地做出决策，需要建立一个有效的思考框架去迅速的掌握正在发生的危机的实际情况，并迅速地进行评估。

遵循下面一些原则会对管理者在形势激化时做出正确决策有所帮助。

①迅速判断危机的主要影响利益方，如人、财、物、责任等。

②从事情的严重性、紧迫性和未来发展趋势这三个角度来对危机中需要处理的各项事宜进行评估。

③始终把对人的影响放在首位考虑。

【大家点化】

能否抓住时机和企业发展的步伐有重大关联，要抓住时机，要先掌握准确资料和最新信息，能否抓住时机是看你平常的步伐是否可以在适应的时候发力，走在竞争对手之前。

——李嘉诚

我总是试图将每一次灾难转化为机会。

——约翰·戴维森·洛克菲勒

234. 霍华德·格特森
——体制不全，一事无成

【英雄留名】霍华德·格特森

【光辉岁月】

因特艾金控制公司成立于1991年，由格特森和其他两名从业律师创办。最初他们是想给律师事务所提供技术服务，然而，律师事务所对技术和效率并不感兴趣。于是，他们将公司业务的重点转向销售自动化系统的生产，并因此获得了巨大成功。

【败走麦城】

格特森是个追求完美，崇尚冒险与超越的企业家，他往往将精力投入到长远的目标，以至于忽略了眼前的工作。在公司发展的情况下，格特森受到了蒙蔽，公司内部出现严重问题，企业文化受到冲击。格特森雇佣的主要管理人员却不能适应这一快速发展，使公司错失了众多良机。

【如梦初醒】

格特森的失败可归结于团队管理的失败。一般观点认为，传统的层级组织中，各部门在经营过程中争夺经营资源和权力，对知识、技能与信息进行封锁，不愿与其他部门积极配合。毫无疑问，这种部门割据式的管理造成了人为的封闭，使得智力资源因得不到共享而大量浪费，无法适应信息社会瞬息变幻的外部环境。与传统管理相比，工作团队所面对的因素发生了重大的变化，突出表现为以下几个方面。

①管理上的变化，表现为行政权力的淡化，人员之间关系的平等化和协作的自动化。

②工作方式与人员素质要求的变化，员工被授权执行一套工作范围更广泛的任务，然而很少有人来监管员工的日常工作行为。这就要求员工应当自勉、自律。要求员工不仅仅是精通某一方面技能的专才，而且应该是熟悉多层次知识的通才，并能够实现相互沟通；在知识与人才的双重沟通中，提升员工的综合素质。

③培训重心的变化，培训的重心从被动培训转向主动学习，也就是说，仅仅培训员工如何做好工作已不再重要。相反，新的通才型员工需要不断接受新的信息和新的工作方式，员工学习的重点在于洞察和理解问题的分析、解决思路，并能够知道工作如何做和为什么这样做。

【大家点化】

我们在一刻不停地培训和选择人才，不仅要选出目前需要的人才，还有将来做领导人的人才。

——冯必乐

235. 奥特罗曼·迪勒
——计划简单实施难

【英雄留名】奥特罗曼·迪勒

【光辉岁月】

奥特罗曼从小生活在世界浪漫之都巴黎，他幼年时就给人擦皮鞋赚取零用钱，经过长时间的历练，最终在中年时成立了一家制鞋公司。

【败走麦城】

奥特罗曼是个有进取心的人，他不断努力让自己的公司盈利，但是他有一个致命的管理漏洞：他的公司并没有严格的计划控制制度，也就是说他的公司只有计划，没有实施的具体成效。最终，他的制鞋公司刚成立不到两年就倒闭了。

【如梦初醒】

怎样进行年度计划控制。

年度计划控制，是指公司在本年度内采取控制步骤，检查实际绩效与计划之间是否有偏差，并采取改进控制，以确保市场营销计划的实现与完成。年度控制计划的内容主要是对销售额、市场占有率、费用率等指标进行控制。具体内容包括以下几点。

(1)销售控制。

即衡量并评估实际销售额与计划销售额之间的差距。

①销售差距分析。这种方法是用来衡量不同的因素对造成销售差距的影响。

售价下降的差距= (Sp−Ap) Aq

销售减少的差距= (Sq−Aq) Sp

公式中：Sp：计划售价

Ap：实际售价

Sq：计划销售量

Aq：实际销售量

②地区销售量分析。这种方法是用来衡量确认导致销售差距的具体产品和地区。造成第三地区不良绩效的原因可能有以下几个：A.该地区的销售代表工作不努力或有个人问题。B.有主要竞争者进入该地区。C.该地区居民收入下降。

(2)市场占有率控制。

销售分析不能反映出公司的市场竞争能力，只有市场占有率分析才能揭示出公司同其竞争者在市场竞争中的相互关系。例如，某公司的销售额的增长，可能是由于公司营销绩效较其竞争者有所提高，也可能是由于整个宏观环境的改善使市场上所有的公司都受益，而该公司和竞争对手之间的相对关系并无变化。营销管理者要密切注视公司市场占有率的变化情况，如果公司的市场占有率上升，表示公司营销绩效的提高，在市场竞争中处于优势，反之，则说明公司在竞争中失利。

(3)营销费用率控制。

年度计划控制要确保公司在达到销售计划指标时营销费用没有超支。管理者应该对各项费用率加以分析，并将其控制在一定的限度之内。如果费用率变化不大，处于安全范围内，则不必要采取任何措施；如果变化幅度过大，或是上升速度过快，以至接近或超出控制上线，则必须采取有效措施。

经济学家认为，通过上述分析，如果发现营销实际与年度计划指标差距太大，则必须采取调整措施：或是调整营销计划指标，使之更切合实际；或是调整营销策略，以利于实现计划指标。

【大家点化】

企业的发展在不同阶段要有不同的目标，并为达到目标，制定完善的进度计划，当眼前的一个目标完成后，向更高的目标攀登，这就是企业发展壮大的捷径。

——稻盛和夫

236. 罗伯特·库尔哈维

——亲情与生意合二为一

【英雄留名】罗伯特·库尔哈维

【光辉岁月】

HFI 硬木地板公司原是一家以经营地板铺设和服务业务为主的公司，库尔哈维以其敏锐的发现市场的眼光，为公司制定了详细的发展战略，发展硬木地板批发业务，使公司的利润达到 2000 万美元。

【败走麦城】

随着公司的发展，家族式企业的弊病也日益显现出来。家族以外的员工没有归属感。不能形成庸者下、能者上的用人机制进企业的能人不能及时公平地得到提拔重用，挫伤了他们的积极性。库尔哈维凭优越感而滥用权力，亲疏分明，造成大多数员工有怨言，最终，企业不得出售，一个家族式企业就这样破产了。

【如梦初醒】

家族式企业有其自身的优势与弊端。优势可以继续保持，弊端则应通过提高管理来将弊端所带来不利因素降到最小。从库尔哈维的教训中可以看出如何解决好家族企业的公司治理，是一个非常重要的问题。

(1)避免大权独揽。

解决好公司治理问题，既能有效地防止家族企业因内部矛盾和内部政治而垮台，也能为家族企业建立和实施一个有效的战略计划、赢取长期可持续竞争优势作出贡献。引入一些专业咨询公司，给家族企业进行企业化管理运营建议和改造，完善企业的民主机制。建立一个家族成员、职业经理人和独立董事各占 1/3 比例的董事会，使董事会成为有关企业重大问题的集体自由讨论和决策场所，可以帮助家族企业的所有权人和经理人之间建立和发展信任关系，并能在一定程度上保证家族企业所有权人和经理人相互之间承诺的实现。董事会在提高家族企业战略决策能力和提高管理决策质量，以及家族企业接班人培养等等方面都能发挥有效的作用。

(2)必须建立完善家族企业治理委员会来代替股东会。

家族企业一定要有一个家族委员会，在这个委员会上把家族内部有关企业发展计划和家族发展计划之间的一些矛盾以及家族成员内部的一些分歧解决好。有股权又在公司工作、有股权但不在公司工作、没有股权但在公司工作以及没有股权也不在公司工作的四类家族成员之间，在有关分红、投资决策等方面都会存在剧烈的矛盾。

在家族委员会上，处理好家庭消费和企业积累之间的矛盾，以及企业投资方向确定问题，形成一个一致的意见，再通过正式的渠道传递到企业中去，可以在一定程度上预防和化解家庭政治对企业运作的影响。

(3)实施人力资源管理制度。

企业要发展，企业要壮大，必须依靠集体，依靠团队的凝聚力和集体智慧的充分发挥。一些家族企业往往逃脱不了夭折的命运，就是没有树立起企业长远发展的战略思想，而是停留在眼前利益的狭隘人本意识上。在家族企业创办人员管理运营能力有限的前提下，借助咨询公司的专业资源，建立完善企业各项管理制度和战略规划，并坚强有力推行实施。

(4)明确职能分工，确认责权利关系。

为了不必要的管理纠缠，家族企业必须在管理、职能权限上，进行充分明确，以确定管理者之间的责权利关系，避免职权模糊不清，权责不明，导致管理纠缠的出现。

【大家点化】

管理就是沟通、沟通再沟通。

——杰克·韦尔奇

237. 比尔·金伯林
——亡羊补牢难自救

【英雄留名】比尔·金伯林

【光辉岁月】

比尔·金伯林在大学三年级时就创建了OBJ市场营销公司，主要业务是从服装生产商那里买进一些受损的货物，然后对其进行修复，再将它们出售给北美和墨西哥的一些直销店。

【败走麦城】

金伯林有个助手主要负责公司所有的进账与支出，并帮助处理琐碎的业务。后金伯林发现其利用手段盗取公司15万美元，这不仅反映出公司财务上管理有漏洞的同时，也反映出银行方面在支票的支取上有漏洞。于是金柏林陷入了与银行的官司之中。

【如梦初醒】

金伯林的失误主要是源自于财务管理制度上的不健全。以下几条可以做借鉴。

①银行存款的管理：加强对银行账户及其他账户的保密工作，非因业务需要不准外泄，银行账户印鉴实行分管、并用制，不得由一人统一保管使用。严禁在任何空白合同上加盖银行账户印鉴。

②出纳人员要随时掌握银行存款余额，不准签发空头支票，不准将银行账户出借给任何单位和个人办理结算或套取现金。在每月末要做好与银行的对账工作，并编制银行存款余额调节表，对未达账项进行分析，查找原因，并报财务部门负责人。

③应收账款的管理：对应收账款，每季末做一次账龄和清收情况的分析，并

报有关领导和分管业务部门，督促业务部门积极催收，避免形成坏账。

④其他应收款的管理：应按户分页记账，要严格个人借款审批程式。借款的审批程式是：借款人→部门负责人→财务负责人→总经理。借用现金，必须用于现金结算范围内的各种费用专案的支付。

⑤在公司财力许可的范围内，最好要确保公司有两名财务人员，一名管理公司的收入，一名管理公司的支出，而且让他们的工作很好地结合在一起。

【大家点化】

无论我为哪一家公司服务，忠诚都是一大准则。我有义务忠诚于我的企业和员工，到任何时候都是如此。

——李·艾柯卡

238. 迈克尔·艾斯纳
—— 强权人物的没落结局

【英雄留名】 迈克尔·艾斯纳

【光辉岁月】

1983年前后，美国的文化娱乐王国——迪斯尼公司一度陷入危机，几乎遭遇被人收购的厄运。幸而该公司董事会临危不乱，马上更换主将，礼聘46岁的娱乐界奇才迈克尔·艾斯纳主持大局，使得迪斯尼不但轻易渡过难关，而且业务从此如日中天，收入与利润打破了历年的纪录，成为美国企业界的佳话。20年来,迪斯尼公司首席执行官迈克尔·艾斯纳用他的铁腕在迪斯尼这座老牌娱乐帝国里建立了他个人的王朝,以君临天下之姿不断扩充着自己的霸业。

【败走麦城】

一个强权人物的结局似乎很出乎人们预料。2004年，艾斯纳被董事会“逼宫”，他被迫辞去迪斯尼公司董事长一职，失去了属于他20多年的控制权。

【如梦初醒】

艾斯纳时代的前期，他确实把迪斯尼带回到了辉煌时代。但艾斯纳时代后期，迪斯尼出现了人才流失。内部斗争愈演愈烈的环境对那些有棱角的人才显然是非常不利的。这与艾斯纳的个性和管理风格有关，艾斯纳喜欢独揽大权，与高级经理们关系日益疏远。

艾斯纳在赶走了卡曾伯格等公司里的人才之后,就把公司变成了对他言听计从的奴才的天下。公司也由此失去了活力,从而遭受各方面的批评。艾斯纳于是招揽自己的好朋友迈克尔·奥维茨进入公司,但在朋友想独立做事的时候,艾斯纳又马上赶走了奥维茨。

董事会提名委员会的作用在其中近乎于零,完全由艾斯纳一人做主决定人选,然后经过董事会的橡皮图章认可。奥维茨在位仅十多个月就拿走公司 1.4 亿美元"遣散费",而公司薪酬委员会对此的作用又是零。单单在用人方面,艾斯纳就已经为自己埋下了一颗"炸弹"。

公司不断壮大发展,事业愈来愈大,总经理不可能事必躬亲,当然也不应事必躬亲,他不可能样样亲自去管。总经理这时需要委托自己信得过的人来协助或代自己去处理。然而,怎样的人才算是靠得住、信得过的呢?

这里靠得住包含两个内容:一是他是否胜任,是否有能力承担这项任务,是否有能力代总经理处理这样的事。二是这个人是否品德有保障,是否对总经理忠心耿耿,是否愿意为总经理出力、卖命,为总经理排忧解难。

这里涉及一个对人才选择的标准,到底是品德优先,还是能力优先。

当然,所有总经理都希望自己选择的人能够是德才兼备之人,毕竟谁都想"鱼和熊掌"兼得,但万一"鱼和熊掌,不能兼得"时,总经理该如何做出决断呢?

我们一般把人分为四等,依次为:有德有才、有德无才、无德有才、无德无才。这体现了中国传统的"德本才末"的观点,换句话说:"可靠比有能力更要紧。"

有两种观点侧重点截然不同。总经理一般更重视"德",尤其是在选择心腹时,更加注意重视"德",即看他是否忠诚,若是不忠,不管他有无能力,他也不能给你帮什么忙,甚至会帮倒忙。因此总经理应更注重"德"方面的因素。

但有一位总经理却说:"用错人和没有人用,哪一种情形更可怕?没有人可用,会造成人员的欠缺,影响工作的进行,相当可怕;用错了人,把工作的过程弄错,结果一团糟,甚至留下一大堆后遗症,更加可怕。"

对于创业者来说,有才有德者重用,有才无德者量才适用,无才无德顺其自然,自食其力,有才无德者坚决不用。

【大家点化】

自认从事有意义工作的员工,所制造出来的产品,必定是高品质的产品。

——P·G·吉勒汉莫

不管面对多么严重的消息,领导阶层应该具备说服众人相信最后一定会有好结果的能力。

——罗伯·何顿

239. 欣德·哈里里

——威信从何而来

【英雄留名】欣德·哈里里

【光辉岁月】

欣德·哈里里的财产来源于继承已故的父亲——连任5届黎巴嫩总理的哈里里。1965年，他进入贝鲁特大学高级商业学院攻读企业管理专业。1966年，他来到沙特阿拉伯，从事过教员、会计和经理等工作。1971年，哈里里创建了自己的公司——西库尼斯特建筑公司。

【败走麦城】

西库尼斯特建筑公司建立后，公司的职员只知道哈里里是黎巴嫩高官的儿子，对他经营的能力产生了质疑。一个企业的领导一旦没有权威性，那么他注定要失败。所以建筑公司并没有给欣德·哈里里带来多少收益，反而使他陷入了后悔开办的踌躇当中。

【如梦初醒】

公司要发展，创业者要成功，一定要获得骨干部属的认可、信任、追随与配合。如此，员工面对机会、挑战和改革时，才能积极合作，使领导者能轻易操控公司，可以根据需要改变航空母舰的方向。

优秀的领导者，不但本身具有超乎一般的意志，并且能将自己的意志力像电流一样传导给追随者，使整个团队具有同样坚强的意志力。

这就要求创业者要建立起三种“高大”形象。

(1)人格形象。

人格形象就是领导者通过精神和内在性质的修养和陶冶而获得的一种无形人格力量与感召力。人格形象是人的内在精神和特质的展示与感知，没有高尚的人格就不会产生良好的人格形象。

(2)视听形象。

视听形象是人格形象的外在表现形式，也就是我们平时所说的口碑。能否树立良好的领导形象，是证明领导艺术水平高低的一个重要标准。

(3)智能形象。

作为领导者，应该具备发展眼光和创造性思维，不但能看到事物的现状，还

能预见事物的变化和发展趋势，从别人趋之若鹜的地方看到风险，从别人避之唯恐不及的地方看到利益。如此，才能率领团队领先一步，走在别人前面。

【大家点化】

应该当机立断，却延迟一天才做决定，可能让企业置身险境。

——饭田亮

要塑造杰出的经理人才，首先必须能独当一面，再由自我的体验中获取精华。

——亨利·福特

240. 大卫·邦德曼

—— 钱是大家赚的

【英雄留名】大卫·邦德曼

【光辉岁月】

1966年，大卫·邦德曼毕业于哈佛法学院，接着在华盛顿特区的Arnold&Porter律师事务所任合伙人，1983年在Keystone公司担任行政总裁。

后来，他在一次律师办案期间认识了美国得克萨斯州巨富巴斯，巴斯很快被他的才华吸引并聘任他为家族投资总监。

【败走麦城】

在担任投资总监期间，大卫·邦德曼开始掌握运筹资本的技能，成功运作了美国储蓄银行的收购。这项收购给他和他的团队带来了一笔不小的财富。

但是，他并没有为团队建立其一套成熟的激励机制来奖励他们，致使很多人才因为没有得到应得的报酬与分红而愤愤离去，或是自立门户。大卫·邦德曼虽然得到了物质财富，却失去了为他创造更多财富的“再生功能”。

【如梦初醒】

很多私营公司创业者都没有认识到设立激励机制的重要性，只是盲目按照自己的喜好给予报酬分红，这就造成了人才因为感到不公平的对待而流失的局面。那么，创业者设立一套激励机制有哪些基本要求呢？

①精神鼓励与物质鼓励缺一不可，又不能互相代替。不能撇开物质需要，空谈解决人们的各种思想问题；但单靠物质奖励调动起来的积极性也是不巩固的。领导者实施激励的诀窍就在于恰当运用两种手段，巧妙结合，相辅相成，互为补充。

②长期目标与短期目标并行。正如目标一样，如果在评奖之前将奖励方案限制在三个月的范围内，将会起到最佳的效果；当与销售周期（如产品发布期、周期性的低迷期）结合时效果更理想。在多数情况下，奖励应“趁热打铁”、及时兑现。

③所有的目标结果要全部能够被衡量，被量化。典型事迹和数据要真实，应经得起验证和时间的考验。

④要掌握适度和公平的原则。各项目标、指标既不能过高也不能偏低，要使员工经过努力可以实现，并且达到目标的条件要均等；奖励要公平合理；惩罚要宽严相济，有章可依，以理服人。

⑤实时的与阶段性激励并举。

⑥用正面的激励取代负面的激励。

⑦尽可能估计公司内外大小环境的变化趋势，降低“因无法抗拒因素”而不能兑现承诺的几率。

⑧注重团队精神但更重视对个人表现的奖励。

【大家点化】

我做决定时，相当重视数据资料，也很依赖直觉，绝不会光靠感情来决定事情。

——迈克·戴尔

241. 卡尔·阿尔布莱希特

——想淡然管之谈何容易

【英雄留名】卡尔·阿尔布莱希特

【光辉岁月】

早年，卡尔·阿尔布莱希特的母亲在德国埃森市郊矿区开办了一间食品零售店。1948年，阿尔布莱希特兄弟接管了这家店铺。1962年，兄弟二人对该店进行了改组，这就是第一家以“阿尔迪”命名的食品超市。

【败走麦城】

超市建立后，卡尔想通过货品采购方面的多样化来吸引顾客，所以他对于超市的管理事宜就很少过问。但过了一段时间后他发现，自己的超市并不像看上去那么盈利，并且开始走下坡路，当一切都变得相当糟糕时，卡尔不得不想想：如果超市倒闭了自己和弟弟该怎么办？

【如梦初醒】

创业者从卡尔身上不难看出，不注重管理带给企业的将是无穷的弊端。创业者完全可以通过一些基本数据来制定相应的管理措施，使自己掌握公司的方向。

私营公司所需的管理信息有两类：一是每日、每周、每月进行分析的数据；二是不经常的、不定期检查工作或临时需要的长期数据。

(1)销售数据和趋势。

如果销售额与计划的损益表的要求一致，呈稳定增长趋势，就是乐观的。如果增长高于计划，则要检查存货是否足以支持销售的增长需要。如果销售下降，低于计划要求，则应找出原因，是哪个部门或哪条生产线出了问题，还是正常的波动。

(2)生产记录。

如果私营公司计划在某月生产某数量的产品，而实际却没完成，原因可能有：新设备没有充分发挥作用，雇员工作效率低，维修不及时，出勤率低，调整劳动力引起暂时波动，训练方法不当等。公司管理层可以根据生产记录查找出原因，采取措施，防止继续影响生产。

(3)现金状况和现金流动的前景。

有经验的经营者对今后的现金收入是心中有数的。但是，大多数私营公司很少编制现金流量表（或称现金收支一览表），因此，如果现金状况不妙，必须找到原因。

(4)分析应收账款分户账。

即使没有现金问题，私营公司仍然需要定期全面分析应收账款。

(5)每周业绩是否符合盈亏平衡图的要求。

如果将准确的盈亏平衡图分解为每周、每月、每季和每年核算收支关系，私营公司便能随时了解目前的销售是否使公司的经营处于盈利区域。许多小私营公司即使没有正规的盈亏平衡图，对此也应做到心中有数。

一般来说，作为公司的总经理不可能事必躬亲，公司事务繁多，要抓好整个公司的管理，精明的总经理往往是重视私营公司生产经营的各类基本数据，抓住这些基本数据发现管理上的问题，防微杜渐，使公司生产经营处于一种良性循环之中。

【大家点化】

管理不是独裁，一个公司的最高管理层必须有能力领导和管理员工。

——盛田昭夫

管理一词应该是兼具多方面利益的——譬如像顾客、股份持有人、雇员和公众的利润，并且为公司制定出运营政策和目标。

——默尔福德

242. 查理·科氏
——事事躬亲的管理弊端

【英雄留名】 查理·科氏

【光辉岁月】

科氏工业集团成立于1918年，是一家典型的家族型企业。1940年，科氏家族创始人兴办了一家炼油厂。在此后六十多年的时间里，科氏形成了多元化的发展格局，业务遍及。原油开采、炼化、贸易、管道运输、农业和畜牧业、金融服务、道路沥青等多个领域。

【败走麦城】

查理·科氏在接掌家族集团之初，就被烦乱的管理事物搞得不可开交。他不仅不下放权利让属下分担，而且还要做到“事事知晓，面面俱到”，致使集团管理工作不但没有起色还弄得人心惶惶，这也严重影响到了科氏集团的效益增长。

【如梦初醒】

西方私营公司管理工作中的“管”与“理”，普遍遵照的是20%：80%的比例，查理·科氏却来了个本末倒置。

美国通用电气私营公司CEO杰克·韦尔奇的一个管理原则就是，“管理得少”就是“管理得好”，也就是说私营公司经营管理者只管自己该管的事。反观国内的一些私营公司经营管理者，显然就缺乏了这份自信和这种观念。据一份权威的调查分析报告称：“在中国私营公司每一层次上，80%的时间是用在管理上，仅有20%的时间是用在工作上。”

习惯于相信自己，放心不下他人，经常粗鲁地干预别人的工作过程，这样就会形成一个怪圈：上司喜欢从头管到脚，越管越变得事必躬亲，独断专行，疑神疑鬼；同时，部下也就越来越束手束脚，养成依赖、从众和封闭的习惯，这样不仅会把最为宝贵的主动性和创造性丢得一干二净，而且还会严重挫伤员工的自尊心和归宿感。时间长了，私营公司就会得弱智病。相反，如果管理者能够和员工之间建立起良好的信任关系，并能够形成有效的授权和责任机制，那么，无疑就会增加员工的使命感和工作动力，从而能够促进私营公司业绩的稳步发展。

国内不少私营公司都有一整套规章制度，也不缺乏良好的指挥流程。但如果管理者将太多的精力和热情倾注到“管”上，指挥、指挥、再指挥，沉溺其中，

乐此不疲，回头却发现，原本很简单的事情却莫名其妙地变得很复杂，工作没有进展甚至更加远离目标，部门之间互相推诿扯皮，制度和流程也成了摆设。

要“管得少”，又要“管理住”，最理想的管理就是一种“无为而治”的状态，也就是不管理。因为人人学会了自我管理，恪尽职守，那些所谓的管理制度、条条框框也就失去了存在的意义。

【大家点化】

在公司管理方面，我相信“少就是多”的道理；你抓得少些，反而收获越多。

——雷蒙·克罗克

243. 杰克·泰勒
——都在忙却收获小说明了什么

【英雄留名】杰克·泰勒

【光辉岁月】

1957年，杰克·泰勒在美国圣路易斯市创建了一家小型的汽车租赁公司——美国恩特租车公司。公司职员在圣路易斯各个写字楼的大厅里揽生意，寻找偶有租车需求的租户。

【败走麦城】

杰克·泰勒的租车公司开张已经有些时日，虽然公司职员都在忙碌不停但前来租车的客户却少得可怜，公司的日常开销都成了一个大问题，照这样下去，杰克·泰勒不得不去面对一个结果——失败。

【如梦初醒】·

泰勒希望职员在各个写字楼中间穿梭寻找客户，这种方法是对的。但他却忽略了一个问题：效率。员工工作一天却一无所获的情况时常有之，由此可见他的公司效率低下。

所谓“效率”？简而言之，效率就是在单位时间内完成工作量的多少。讲求效率就是通过合理的资源配置使其产生更大的效益。提高效率一直是企业孜孜不倦所追求的管理目标。

一个木桶能够装多少水，取决于其最短的一块木板而不是最长那一块。就一个公司而言也是同样的道理，公司的业务是由环环紧扣的环节结成的一根链条，

运行速度的高低取决于运行最慢的那个环节，研究如何提高这一环节的效率往往就成为提高整体效率的重要举措。

从这个意义上说，提升全员效率已经成为总经理的重要职责。

最薄弱的环节严重影响整体运行效率。目前，行业发展迅速，市场变化多端，企业经营者面临着越来越多以前不曾有过的问题和困惑。例如，公司品牌整合、终端建设如何突破？这就需要全体员工创新思维，敢于开拓，勇担责任，并在思想意识上保持高度统一。只有思想上对发挥创新和才智的统一认识，才能使讲求效率成为可能。

【大家点化】

为了提高工作效率，应当研究节省每一道工序用时的方法。这里节省一秒，那里节省一秒，日积月累，就能节省几万秒，几十万秒。

——本田宗一郎

高昂的士气是提高生产效率的一个重要因素。这意味着一个称职的经理应当不断努力提高自己公司内每一个人的自尊心。

——玛丽·凯·阿什

244. 爱德华·约翰逊
——一个家族企业的弊病再现

【英雄留名】爱德华·约翰

【光辉岁月】

1946 年，爱德华·约翰逊的父亲创立了富达公司。富达投资公司自成立以来 60 多年内唯一一次领导人变化，就是由爱德华·约翰逊接替他父亲掌舵这家总部设在波士顿的基金公司。

【败走麦城】

家族企业一个根深蒂固的思想就是不能让大权旁落，富达公司亦是如此。在爱德华接替父亲后，他继续秉持着家族的经营观念，把家族成员安排到每个重要位置上。但这种尽用家人的人事安排显然有一定危险性，因为一些人根本就没有那种能力。事实证明，此举给富达公司带来了不小的损失。

【如梦初醒】

家族企业里一般有两种人。一种是家人，兄弟姐妹、父母、子女；还有一种

就是所谓的“外人”，即从外面请进来的职业经理人。

区分一个企业是家族企业还是现代企业，不外乎这两点：一是用人，二是所有权构成。用人其实是掺沙子，自己的要用，请来的也要用，不能走极端。比如说请保姆，你会担心她偷东西；但是光是请自己的奶奶来，又会担心她身体吃不消，烧菜烧不好。

家族化管理是好的，但是不能单纯停留在亲情家族上。用家人还是用外人？很简单，员工是员工，家人是家人。有能力，用得上就用；没能力，用不上就不用。

另一方面，家人，如果在你指挥得了他、他也真正值得你信任的时候，就要知人善任，举贤不避亲。毕竟，家人有家人的优势和效率。

但是，企业是在不断前进的，到了一定程度，有些事情，家人就未必能胜任了，有时候亲兄弟的关系，还不如外面的朋友处理得好。比如某集团，在1998年以前，该集团老总的哥哥一直有一个观点：我是你哥哥，你是我弟弟，你就要听我的。持有这种观点，企业发展肯定是不行的。

1998年，该集团打破了家族化管理，建立现代企业制度。当时走到这一步也是迫不得已，自己兄弟姐妹的文化层次不高，跟不上市场需求。但是，现在回过头来想想，家族成员也不会一无是处，完全可以根据他们的能力分配工作岗位。比如一个传达室的岗位，或者是一个仓库管理员，他们既能胜任这份工作，也能让你放心。在家族企业里，家人、外人要一起用，而且要用得好。

【大家点化】

在作为决策人之余，管理人员还必须是发动者，发动其他人去做工作。

——李·艾柯卡

245. 邱继宝
——管理不到位是最大的问题

【英雄留名】 邱继宝

【光辉岁月】

1982年，邱继宝用当鞋匠挣来的积蓄以及300元贷款，办起了一个电器仪表厂，生产喷雾器零件。四年后，邱决定转产缝纫机。2003年飞跃成为中国最大的缝纫机生产和出口基地，年产缝纫机150万台，产品60%出口，销往世界100多个国家。邱继宝本人将几个人的小作坊，经营成一个注册资产2.58亿元的大公司，全国缝纫机大王，无论在台州还是在中国，他都是一个传奇式人物，他在2007年“胡润百富榜”上，以25亿元身家居第328位。

【败走麦城】

2008年5月底，飞跃突然被曝“资金链断裂”，因欠下巨额贷款，加之债权人逼债，企业陷入了困境。

【如梦初醒】

对缝纫机的整体需求量在下降是不争的事实。而这时的飞跃，还在继续生产老式的缝纫机，在开拓产品销售渠道上，飞跃集团也没有更多的办法，而是按部就班地走。

问题如雪球一般越滚越大，最终，压在飞跃集团身上的资金债务，如雪崩一般爆发了。飞跃集团表现出来的问题是：无法顺利偿还债务，支付能力出现问题。

但所有这些外因，还不足以决定飞跃的生死。对飞跃造成更大威胁的金融危机来自它的巨额地下民间借贷。一项目调查披露，目前温州（包括附近的台州）地区的民间借贷，最高利息达到了120%，这是一个疯狂的数字。对于身处温台经济生态圈的飞跃集团，真正的危机其实就在这里。

企业经营过程中，随时面临着来自各个方面的危机。如果没有应对危机的准备，不把企业各项工作做到实处，那么随时都有失败的危险。

【大家点化】

这50多年来，我每天都是在不安中度过的，但我具有能抑制那不安与动摇的一面，克服它们，完成今天的工作，产生明天的新希望，从此找到生活的意义。我这50多年，就是这样度过的。如果我没有任何不安，说不定就没有今天的我和今天的松下公司了。

——松下幸之助

246. 赵玖学

——管理不能剑走偏锋

【英雄留名】 赵玖学

【光辉岁月】

2000年5月15日，赵玖学与重庆宏鹏物业发展有限公司董事长殷鲁签订转股协议，赵玖学以200万元的价格从殷鲁手中接手了40%的股权。赵玖学担任宏鹏物业董事长。从此，赵玖学开始在重庆房地产行业大展拳脚。

同年，赵玖学的黑格集团以联合开发的形式从大江工业集团手中取得了位于大江工业园区核心商业区的33亩地。按照协议，项目开发取得的利润，黑格集团与大江工业集团按7：3进行分成。结果，大江广场销售红火，甚至创造了购房者提前2天排队的奇观。

【败走麦城】

一炮打响之后，赵玖学开始谋划在房地产业构建一家属于自己的百年老店的宏大战略。2001年4月2日，他将格登艾普的注册资金由500万元增加至2000万元，新增资本全部由自己投入。18天后，赵玖学又将格登艾普变更为重庆黑格实业集团有限公司。

然而，赵玖学的黑格集团不但没有使他更加辉煌，反而使他后来身陷囹圄，一世聪明尽毁于一时糊涂。

【如梦初醒】

黑格集团染上了一个民营企业的通病——在企业取得一个小的成功之后，企业的领导人头脑发热，开始盲目冒进。

2002年，黑格集团对外宣称，投资1.5亿元，开发集商贸、娱乐、餐饮、高档社区为一体的大江广场南城新街项目，该项目建筑面积7万m^2。

2003年，赵玖学挥师万州，拿下地处万州城市之核心，被誉为万州“城市客厅”的高笋塘商业中心广场的一个地块。接着，他又对外宣称投资4.5亿元建设35000m^2的万高国际项目，将其打造成万州的城市名片。

接下来，赵玖学又在重庆、成都、南京等地拓展业务。此外，赵玖学的黑格集团还控股了重庆远大生态农业有限责任公司（以下简称远大公司），进军农业领域。

大规模的扩张，导致资金紧张。

赵玖学开始玩“拆东墙补西墙”的把戏——首先投资一个项目，在取得预售资格后，就以高额回报为诱饵，吸收公众资金。然后，又拿着这个钱，到其他地方再投资另外一个项目，再去吸纳公众资金。如此周而复始。而正是这套把戏，为黑格集团埋下了失败的种子。

许多经营者在外部商业环境发生变化的时候，都会产生不适应，影响到企业经营的各个层面。这时候，积极寻找解决问题的正确方法，化解矛盾和危机，自然容易走上正轨。但是，如果剑走偏锋，采取激进的措施，那么就会饮鸩止渴，走上一条不归路。

对企业领导人来说，对创业者来说，一定要保持稳健的发展步伐，坚持正确的发展导向，这样才能获得持续改进，有从头再来的机会。

【大家点化】

我们从来都主张稳中求胜。我们事先都会制定出预算，然后在适当的时候以合适的时候以合适的价格投资。尤其在电信项目上，你需要时间来创建网络和消费者群体，然后收获的季节才会来到。

——李嘉诚

247. 休厄尔·艾弗里

——千万要把管理搞清楚

【英雄留名】 休厄尔·艾弗里

【光辉岁月】

美国沃德百货零售公司是美国早期百货巨头之一，当年拥有着沃尔玛等新兴百货商店无可比拟的市场地位。

【败走麦城】

休厄尔·艾弗里从 1932 年起就是沃德公司的董事长。他坚持认为二战后定然会出现萧条，因为一战后随之而来的就是大萧条。艾弗里预言国家经济要恢复和平状态困难重重，因为工业将停止生产战时物资，转入和平时代的生产；另外数百万军队遣返人员也需要就业。他说："战后经济状况的恶化将会使我们从前熟知的一切感到陌生。"并且提醒说："我们必须谨慎从事，不能再扩大规模。"

如果真如艾弗里所预测的那样，在战后 3—4 年内发生了严重的经济萧条，那他就会名声大振，成为英雄了；同样也会像《商业周刊》杂志认为的那样，成为"美国最精明的商人"——在别人出现紧缩时，沃德的现金和流动资金却会大量增加，从而促使公司扩大规模。

然而，艾弗里的政策导致了沃德公司停滞不前并且走向严重衰退，自己也落得个凄惨的下场，这种带有戏剧性的结局是他当初所不能预见的。

【如梦初醒】

战后不像艾弗里所预想的那样出现经济大萧条，这是沃德停滞不前的主要原因。但除了既没有把触角伸进大城市，也没有打进购物中心之外，艾弗里还有其他失误。

①沃德公司的机构留不住人，失了不少重要的管理人员。艾弗里以铁腕统治沃德公司，容不得别人对他有半点不同意见。在他 3 年的总裁任职期间，24 名以

上的副总裁以及其他为数不少的管理人员被调离了沃德。

②为保持和建立庞大的现金储备，沃德过度地削减了开支，商店的行政支出减到最低程度，没有经费来改善店容。在这一吝啬思想的指导下，600 万美元商品的目录也被废除了。艾弗里还要求不要专为展示服装留出展品，以节省下 6 万美元的展出费，或减少 1%的总成本费。但是商品质量不高，陈列不足，服装不吸引人，反过来又影响了销售。

③过分克扣雇员薪金引起了掌管沃德公司大量设备的工会会员们的反抗。工会的会员感到他们受到了不公正的待遇。为此工会向公司声明了他们的抗议，却没有得到满意的处理。经过谈判，艾弗里宣称工会并不代表绝大多数雇员，沃德公司将不再承认工会。结果，工会向国家战时劳工局请愿，要求给予说明，并威胁说要废除劳工局的不罢工条款。

总之，太多的经营管理不善，让沃德公司遭遇了发展的低谷。休厄尔·艾弗里在这些事情上，需要承担的责任太多。对管理者来说，他的工作本身是一门学问，对一个企业来说是异常重要的。因此，当事人务必要站在高处看问题，能够及时发现、解决管理中的各种问题，促进企业良性发展，推动企业进步。

【大家点化】

对于企业而言，糟糕的运作加上混换的管理，结果常常是一笔糊涂账。

——沃伦·巴菲特

好的企业一定有好的管理规范，但是能使员工感受到它巨大的、纠正自己不合规范的约束力的，不是笨笨的规范，而是各级管理者的以身作则。

——松下幸之助

248. 约翰·克鲁格
——要看到管理者与股东利益的一致性

【英雄留名】约翰·克鲁格

【光辉岁月】

在创业的道路上，约翰·克鲁格走过了一段艰辛而又丰富的旅程。他现在是都市传媒(Metromedia)的老板、著名的生意人。

约翰·克鲁格从事的领域比较广泛，始终沿着社会发展趋势做出正确的投资决策。他迎来了电视的黄金发展期，享受了移动电话业务的辉煌，还在杂志等多个媒体领域投资，并取得了丰厚的回报。

【败走麦城】

已年过九十的约翰·克鲁格，依然想强力掌控自己的企业。通过与默多克和世界通讯的蜂窝技术和传送权的交易，克鲁格赚得了 80 亿美元。最近一次的投机是 2002 年有关 MetromediaFiber 的运作，不过这次运作并没使他获利多少，反而使 2002 年头几个月整个公司经历了一场破产危险的考验。在股东们的强烈不满面前，约翰·克鲁格最终辞去了总裁的职位。

【如梦初醒】

企业管理者与股东的利益是一致的。一方面，股东购买企业股票，是一种投资行为，为企业提供了发展资金，并从中得到回报；另一方面，管理者接受股东提供的资金，可以促进企业发展，创造更大的价值。

但是，在实际操作过程中，双方的利益又经常发生冲突。主要原因在于，在信息不对称的情况下，企业管理者蒙蔽股东，损害对方利益。

具体到实际利益划分上，是股东承担有限责任，还是公司承担有限责任呢?

①股东对公司承担有限责任。无论在有限责任公司中，还是在股份有限公司中，股东都对公司承担有限责任，“有限责任”的范围，都是以股东公司的投资额为限。

②股东的财产与公司的财产是分离的，股东将财产投资到公司后，该财产即构成公司的财产，股东不再直接控制和支配这部分财产。同时，公司的财产与股东没有投资到公司的其他财产是没有关系的，即使公司出现资不抵债的情况，股东也只以其对公司的投资额承担责任，而不再承担其他的责任。

③有限责任公司和股份有限公司对外都是以公司的全部资产承担责任。也就是说，公司对外也是只承担有限的责任，“有限责任”的范围，就是公司的全部资产，除此之外，公司不再承担其他的财产责任。

有限责任公司是企业法人，公司的股东以其出资额对公司承担责任，公司以其全部资产对公司的债务承担责任。

【大家点化】

在任何情形下，都不要欺骗任何人，说话算话，这点绝对不能违背。

——康拉德·希尔顿

249. 卡尔·施密茨·绍尔
——壮志未酬身先死

【英雄留名】卡尔·施密茨·绍尔

【光辉岁月】

卡尔·施密茨·绍尔早年用自己的双手建立了腾格尔曼集团，并通过多年的经营把集团打造成了一个巨大的家族财团。现在的腾格尔曼集团更是在他统治的基础上更加壮大辉煌。腾格尔曼集团现在在全世界共有 7186 家分店，其中 5203 家在德国；18 万员工，其中 8 万 2 千在德国；营业额 263 亿欧元。

【败走麦城】

卡尔·施密茨·绍尔的最大败笔是没有一个子嗣来继承他的财产。唯一接班人是外甥艾立万·豪布。然而，卡尔舅舅对外甥的不满简直可以用愤恨来形容。他极力想要取消艾立万·豪布的继承权，阻止艾立万·豪布获得他所拥有的腾格尔曼集团 50%的股份。然而，当他准备着手实施的时候，却发现把外甥连根赶出公司非常困难，积劳成疾外加急火攻心导致绍尔突然暴毙，他的公司也落到了艾立万·豪布手中。

【如梦初醒】

卡尔·施密茨·绍尔的失败主要来自他在用人上的误区。他不但不把自己的产业交给外甥豪布，而且要把他赶出公司。这主要是因为两人的性格和做事方式格格不入，而非豪布的才能大小。事实证明，艾立万·豪布比他的舅舅更具商业才能。

绍尔的弱点和中国私营企业创业者在用人上的弱点比较相似。他们陷入的误区主要表现在以下几个方面。

(1)人是不可靠的。

其实辩论人性本善或人性本恶是没有意义的，因为每个人都有善良的一面，也有不可靠的一面，重点是如何引导与治理。如果把河床比喻为公司的人力资源策略，河堤是管理制度，河水是员工行为，则河床与河堤会影响河水的流动，但是河水也会冲击河堤与改变河床结构，因此河床必须顺势，也就是符合人的本性与行业的特性；河堤必须牢固，也就是说制度健全；管理严密，以引导河水，也就是引导员工正确的行为规范。因此光是倚靠员工的自发性与道德性，是极为有限的。

(2)聘任有成功经验的主管便可以解决问题。

其实一个人的成功经验因素很多，因此您在挑选主管时，主要应考虑他的成功点在何处，是策划能力？领军作战能力？解决问题能力？这些是否是您所需要的？还有价值观是否吻合？有时来自大公司的主管，他的特质也许适合带领正规军作战，按照步骤与程序进行，并且要求较高的预算，结果到了中小公司发现总经理的意见很多，程序混乱，预算有限，容易遭遇挫折，也可能一事无成。

(3)人都是自私的。

这是相对的问题，自私的概念为何？其实每个人都只能活一回，您的员工与干部当然也有权利去争取最好的生涯发展机会，正如公司也想争取最佳的发展一样，所以应该把这种情况当成是自然的，不要带有太多的情绪在其中，如此才能客观考虑问题。既然人的本性想要追求最好的，我们该如何做到最好？员工有何期望？我们能提供什么机会？如果您的公司条件较差，那就必须逐年提高吸引力，因为市场经济便是如此。

(4)现代人只会向钱看。

由于社会化分工的结果，人生许多的需求都要转换成金钱的计价单位去兑换，所以钱变成很重要，例如想改善居家环境、想要提供小孩较佳的教育机会、想要孝敬父母、想要四处旅游等，都要用到钱，所以金钱虽非万能，无钱万万不能。但是人们除了金钱以外也追求许多精神上的需求，如被肯定、成就感、归属感、自我实现等，因此公司如何有效结合物质与精神的需求，创造综合的影响力是极为重要的。

(5)不论对人多好，总有一天他还是会离开。

根据统计，美国人一生平均更换6~7个职业，也就是说每5年左右换一次工作，这是总体的平均，有人待得更久，有人会换得更快，合理的流动率是良性的，当然今天中国公司的员工，浮动心理相对是比较高，因此经营者在心理上要有准备，在策略上与管理上，必须要有方法，以使公司能以合理的成本，源源不断的供应必要的人才。

【大家点化】

学历就好比商品的标签，论才用人要看品质，不能只注重标签加码。

——松下幸之助

250. 谢尔登·阿德尔森
——请注意形象

【英雄留名】谢尔登·阿德尔森

【光辉岁月】

谢尔登·阿德尔森是现任拉斯维加斯金沙集团的董事长兼首席执行官。作为一名低调的后来者，阿德尔森直到1989年还没有一家自己的娱乐场。但是，在这个行业里，人们都知道他。他走出美国，把赌场开到了澳门，并瞄准了庞大的东南亚市场。

【败走麦城】

1933年，阿德尔森出生于美国波士顿的犹太家庭，父亲以开出租车为生。12岁的时候，阿德尔森就懂得跟叔叔借200美元，租下两个摊位，从街头卖报纸开始创业。

虽然阿德尔森每天天不亮就去报业公司取回报纸叫卖，并且卖到大街上的人已经是寥寥无几的时候才收摊回家，但是他每天还是没有卖出几张报纸，这让他的200美元投资近乎打了水漂。

【如梦初醒】

卖报纸虽然是很小的创业活动，但却折射出了创业者对于经营活动的大问题。事后阿德尔森对自己的失败进行了总结，得出一个结论，报纸没有卖出去的原因其实很简单，因为自己那时太年轻，不太注重自身的仪表，当你穿着肮脏不堪的衣服，用黑得像煤炭一样的手拿着报纸叫卖时，有谁还会去买呢?

阿德尔森自己的形象决定了后来的结果。相同的道理，创业者一定要知道公司形象对公司的经营活动产生的巨大影响。

塑造公司形象是公司管理工作的内容之一，许多优秀公司管理者的思想理论，对以后公司形象理论的发展作出了重大贡献，也奠定了现代公司科学管理的基础。被称为“科学管理之父”的美国管理学家泰勒，突破了传统的经验管理，他提出的科学管理理论，解决了公司管理中的两个大问题。

①提高了工人的劳动生产率；

②提高了公司的管理效率。

泰勒认为，人的行为代表公司形象，公司形象对公司经营活动产生着巨大影响。

随着市场经济的迅速发展，公司之间的竞争越来越激烈，为适应新形势的发展需要，各种现代公司管理理论和模式蓬勃发展起来。美国和日本等发达国家企业界形成了这样的共识：要使公司能够充分发展，在激烈的竞争中有立足之地，就必须创立良好的公司形象。为此，各大公司集团都集中大量的人力、物力和财力做好此项工作，各界各地也都产生了许多优秀的公司和品牌。

中国的公司管理很大程度上借鉴了发达国家的先进管理经验，因此许多先见之士也把创立公司形象的公司管理方法引入了中国，并付诸应用，取得了很好的效果。但是，对大多数人来讲，对什么是公司形象、如何创立公司形象并没有深刻的认识，这就需要公司经营者认真研究并付诸实践。

【大家点化】

我们要确保品牌代表的是下一个世纪，而不是上一个世纪。

——卡莉·费奥瑞娜

251. 武东福

——管理者不要意气用事

【英雄留名】 武东福

【光辉岁月】

早在20世纪80年代初，某国防工办搞乳化炸药承载体，请了许多的专家学者也没有弄成功。只有小学文化程度的武东福听到信息后主动上门请缨。而武东福竟也就将这个众多专家学者都没有搞成的东西搞成了。武东福声名大噪，广播有声，电视有影，连中央电视台都来做了专题报道。因为他搞的这个乳化炸药承载体与节能有某种技术上的联系，武东福顺势成立了一个节能工程公司。仗着武东福的“名人”效应，公司办得红红火火。武东福也成为“湖南省第一个百万富翁”。

【败走麦城】

2000年8月，武东福因为一张别人拿来抵债的价值2.084万元的虎皮而被警方拘捕，判刑4个月。当他出来后，发现自己昔日的那些兄弟早已作鸟兽散，十几家分公司只有两家分公司的兄弟还在坚定地等着他，要与他一起东山再起。武东福心灰意冷，将他们尽行遣散，不仅如此，他还坚决地与自己几十年来相濡以沫的妻子办理了离婚手续。他的理由是：自己已然如此，何必还要连累别人。

【如梦初醒】

人是讲感情的，这感情无论是父子之情、母子之情、兄弟之情、兄妹之情、夫妻之情、朋友之情……无论哪一种感情都弥足珍贵。当你创业的时候，当你做企业的时候，往往都需要这些感情的帮助。但是处理不好，这些亲情、友情也会成为做企业的累赘。“世界上只有永恒的利益，没有永远的朋友。”这句话说起来冷酷，但是在大多数时候却是真理。做企业的人，应该时刻铭记在心。

当武东福做企业做得顺风顺水的时候，他记念着那些江湖上的朋友，将他们都召之麾下，给予最好的待遇。甚至有时候宁肯自己吃亏，也决不肯让朋友吃亏。

武东福的企业办了十几年，自己的账上竟然没有一分钱的积蓄。这样靠义气经营的企业，分光用尽的办企业方式，其发展后劲可想而知。由红火而至平淡，由平淡而至落寞，可叹武东福自己竟毫不自知。就是在他最困难的时候，他还捐出了 100 多万元去搞光彩事业，帮助穷人。

说到底，武东福是落在“义气”、“感情”的陷阱里不能自拔。

武东福做人是个绝对的好人，但是做企业却非垮不可。“但愿君心似我心”这样的事，在现代社会哪里去求？他也没有理由要求别人这样做！在现代社会，现代企业讲究的是个制度，照章办事，无规矩不成方圆。武东福的落败，并非偶然，而是必然的结果。

由此可见，做企业与做人还有不一样的地方，做企业讲究利益的获取，更要理性一些，能够把握大局，而不能被人情左右。遇到事情的时候，能够抛开情面的牵绊，做事狠一点儿，才能把事情推进，达到预期目标。

【大家点化】

富人应该为他的无穷财富而感激，在有生之年，当他们支配这笔钱财富时，应该多做一些捐赠活动，这样社会上的其他人就可以长期从中受益，而他们自身的生命价值也会因此得到升华。

——安德鲁·卡内基

商场如战场，先谈利益，再谈感情。

——托马斯·米德尔霍夫

252. 罗埃特·格拉布
——不懂管理乱投医

【英雄留名】罗埃特·格拉布

【光辉岁月】

1992 年格拉布和一名合伙人成立了磁盘复制公司，主要为软件公司、高新技

术公司以及营销公司提供服务。公司雇员10人，年收益150万美元。

【败走麦城】

1997格拉布的合作者离他而去。主要原因是公司发展形势很好，罗埃特·格拉布于是不思进取进行享乐，将公司全交给合作者去打理，自身却对管理知之甚少，当合作者负气离开后，公司就陷入了困境。

【如梦初醒】

磁盘复制公司的失败可归结于管理者格拉布个人的失败，他不具备一个企业经营者所应该具备的素质，以下几点的欠缺，最终导致了他经营上的失败。

①敬业是管理者所应具备的非常重要的一种品质。只有懂得敬业，才会热爱自己的本职工作。一个成功的管理者必然具有良好的职业操守。

②重实效。做企业管理工作不能夸夸其谈，要实事求是，以身作则，企业管理者要做表率作用。同时做任何事情都要符合客观规律，更要按照市场经济的运行规则开展工作。否则会给企业带来很大的麻烦。

③提高学习力。社会在飞速发展，管理者是否能快速地反应并接受新鲜事物、更好地适应新的发展潮流，成为市场竞争的关键，因此管理者必须及时“充电”，并不断提升自己的学习力。

④吃苦耐劳，迎难而上。管理者应具备承受各种困难和压力的能力，越是在最困难的时候，越是要保持清醒的头脑。俗话讲“办法总比困难多”，因此要善于在重重困难的夹缝中，让企业经受考验，选准解决困难的突破口并采取具体措施。

⑤树立市场竞争意识和忧患意识。在合作中也有竞争。要让企业成为百年老店，管理者必须树立牢固的忧患意识，特别是企业在每一阶段的发展过程中，要找准阻碍发展的症结和自身存在的问题。停滞不前，就意味着倒退，只有不断地与时俱进，将市场竞争意识和忧患意识深入到企业发展的每一步才能让企业立于不败之地。

【大家点化】

我们特别是年轻人，应该大胆进取，要去开发自己灿烂多彩的世界，而不要因为长辈或薪金的原因被纳入一条安定的轨辙，失落掉应该属于自己的天空。

——康拉德·希尔顿

命运是一件很不可思议的东西。虽然人各有志，但往往在实现理想时，会遭遇到许多困难，反而会使自己走向与志趣相反的路，并一举成功。

——松下幸之助

253. 詹姆斯·费耶罗
——身体才是事业的本钱

【英雄留名】 詹姆斯·费耶罗

【光辉岁月】

因福泰格系统公司位于温哥华市，成立于1993年，通过融资500万美元，公司规模得到了壮大。

【败走麦城】

随着公司的壮大，公司的日常事务也越来越多，詹姆斯·费耶罗事必躬亲，将公司上上下下打理得井井有条。然而，由于在办公室的环境下，长期得不到休息，最终病倒了，在病床上躺了长达半年之久，公司的业务也受到了严重影响。

【如梦初醒】

当今社会，办公环境得到了很大的提升，但良好的环境也有其弊端所在。詹姆斯·费耶罗的经验很好地阐释了“身体才是事业的本钱”这个道理，只有企业的管理者身体好，才能保证企业快速健康的发展。

对于当今的条件，管理者往往会患上以下的疾病。

(1)高科技办公室病。

进入现代化办公室，就会感到胸闷头疼，越到下午，就越是头疼得厉害。莫名其妙地烦恼，做事打不起精神来，思维迟钝，爱钻牛角尖。

[病因] 满室的电脑、复印机都在不停地工作，它们产生的废气引发头疼等病症。办公室的通风不良也是主要原因之一。

[处方] 经常和复印机打交道的人，要注意把复印机置放在通风较好的地方，必要时还应安装排风扇或通气道。从事电脑工作的人，可在操作室内安装一台空气负离子发生器；在饮食上宜多补充蛋白质、维生素和磷脂类食品，以增加抗辐射能力；还应每隔一两个小时活动一下全身。

(2)电脑眼病。

视觉模糊，视力下降及眼睛干涩、发痒、灼热、疼痛和畏光等，还有的人伴有头痛等症状。

[病因] 这种不适不仅由于长期使用电脑所造成，也是工作压力大而感到身心疲乏的反应。

[处方] 正确对待工作压力，并采取适当措施缓解压力。否则，不只是眼睛，可能身体的其他器官也会因此而承受压力。

(3)信息焦虑综合征。

没有任何病理变化，也没有任何器质性改变，但会出现恶心、呕吐、焦躁、神经衰弱、精神疲惫等症状。25~40岁之间，拥有高学历的记者、广告员、信息员、网站管理员等是该综合征高发人群。

[病因] 这是一种身心障碍。在信息爆炸时代，信息量呈几何级数增长，但人类的思维模式还没有调整到可以接收如此大量的信息的状态，因此，造成一系列的自我强迫和紧张。所以也叫做知识焦虑综合征。

[处方] 只要采取以下措施：每天保证睡眠8小时；每天的工作列出计划，尽量减少意外情况的发生；接触信息媒体不超过两种；每天睡前坚持锻炼15分钟；每天的饮水量不少于3000毫升……症状就能减轻甚至消失。

(4)工作场所抑郁症。

身体的某个部位疼痛，或是疲劳、睡不着、吃不下……进一步发展成没有心情进行日常活动。严重的还会导致患者脾气暴躁，甚至还可能产生自杀的念头。

[病因] 科技进步所形成的资讯饱和、工作过量和工作不稳定，都是导致抑郁的主要因素。

[处方] 轻微的抑郁症，可通过各种放松活动、运动来释放，也可参加讲座，学习如何控制生活中的压力。病症如果较深，则要尽早接受治疗。

(5)颈肩腕综合征。

在电脑前工作一段时间后，感觉颈、肩部酸痛，脖子忽然不能转，手掌、手腕或前臂时有胀痛的感觉。

[病因] 因为长时间从事频繁使用手腕和手指的工作逐渐形成损伤。偏高的电脑桌和不灵活的鼠标，更加重了操作者颈部、肩部的疲劳，给频繁运动的手臂、手腕带来更大压力。

[处方] 电脑桌上的键盘和鼠标的高度，最好低于采取坐姿时肘部的高度，最多和肘部等高。购买鼠标时，应选用弧度高、接触面宽的。使用鼠标时手臂尽量不要悬空，靠臂力来移动鼠标而不要用腕力。

【大家点化】

不要把全部的心思都投入到事业中去，而要把事业放到心里去。

——小托马斯·沃森

254. 张曙光
——管理失败是最大的浪费

【英雄留名】 张曙光

【光辉岁月】

凭借两万元借款起家，张曙光创建金恒生公司，打造出了国产电脑曾经的知名品牌——恒生电脑。当初，恒生电脑在北京市场的占有率曾稳居前三名。

2002 年，恒生电脑还获得了英特尔授予的“个人电脑高端产品开拓奖”和“最佳个人电脑概念奖”。金恒生之所以能够获奖，关键在于张曙光给恒生电脑的定位是“高性能消费类 PC”。

【败走麦城】

2002 年，金恒生积极筹划在香港上市。但从当年下半年开始，金恒生的业绩就开始下滑。当年年底，等恒生意识到自己的错误时大势已去。

从某种程度上讲，恒生被盲目扩大而拖垮。2003 年，恒生官司不断，先是和“恒升”的商标官司，接着又有供货商催货款的官司。官司开始后，银行担心恒生败诉，贷款变成不良资产，遂不再向恒生放贷。几场官司使供货商对恒生产生了不信任感。

2003 年暑期，恒生由于囊中羞涩，新品迟迟无法量产，产销几乎陷入了瘫痪。同年，恒生用骨干员工的名义办理消费贷记卡，利用这些信用卡在河图数码城刷卡消费，然后套现给恒生。恒生一步步把自己逼上了悬崖。2003 年下半年，恒生开始拖欠员工工资。2004 年 7 月，为了追讨工资奖金、内部借款和货款，一些员工和供货商直接住进了公司。2004 年 8 月 21 日晚，金恒生突然进行“搬家”大行动，只剩下了一座名副其实的“空楼”。

【如梦初醒】

企业经营管理不善有许多情况，但如果一个企业在许多方面都有问题，那么它离破产也就不远了。概括起来，张曙光的金恒生公司存在的隐患有：

(1)公司营销方式不适应市场。

张曙光曾在公司内部会议上反复宣传，他们要走直销路线。这听起来好像符合国际潮流，如今风头正劲的 DELL 就是这种营销方式，这也可能是金恒生一直没有进入中关村的主观原因。但是，不是所有新潮的销售方式都适合每个企业，

直销方式需要的前期投入相当大，如广告宣传、销售网点布设等，如果没有充裕的资金支持，后果不堪设想。据说该公司仅仅在建立大连市场的过程中，便赔了数百万元，而且事后发现没有任何回报。

(2)盲目求量，萝卜快了不洗泥。

张曙光在与内部员工交流时，不断强调销量，他认为只要销售量上去了，一切问题都可迎刃而解，但事实上，金恒生虽然一度达到了北京品牌机销量第三的位置，但和联想、方正、TCL等大品牌相比，并没有任何规模经营的优势。和沐泽、柏安等地方品牌比较，经营上又缺少灵活性，夹在中间两头受挤。

(3)长期忽略产品成本核算，卖得越多赔得越多。

某先生举了一个例子说明此事，市场上每台金恒生电脑的定价是如何计算的呢？所有部件的采购价总和，再乘以1.12的系数，售价便已大致订下。也就是说，每台整机的利润就是12个点，这如何能支撑广告费、办公费、人员工资、税费、运输费、售后服务……？另外，光是卖场所收取的场地租赁费用大概是每台电脑7个点，恒生定价如此计算，焉有不亏损之理？

(4)经营品种单一，PC业务无法支撑整个公司。

据A、B两位先生介绍，金恒生创业伊始，公司还有多项业务，但后来全部集中在了品牌机上，所有鸡蛋放进一个篮子，一旦行业发生变化，便无计可施。而我们知道，很多品牌电脑供应商，如七喜，不仅制造销售整机，也广泛联络代理业务，这样才能保证多条腿走路，拥有较强的抗风险能力。

(5)任人唯亲，同学亲戚挤满公司。

金恒生公司自创立之日始，张曙光和副总孙文超便不断安插同学、亲戚进入公司核心管理层。据回忆，张曙光的大哥曾负责公司大客户业务，北京销售主管一度由张曙光的同学担任，还有一位同学也曾在公司担任要职。

如果只是同学亲戚加盟倒也无可厚非，关键是这些人在进公司后，并没有帮助公司发展，相反，很多巨额亏损的直接责任人往往都是他们。严重挫伤了普通员工的积极性，也令公司蒙受了巨大损失。

(6)各部门严重脱节，各人自扫门前雪。

在金恒生内部，张、孙两人有着明确的分工，后者主要负责销售，前者则负责财务、人事、各部门协调。不过，张曙光的管理不是很严格，各部门之间联络非常少。

有一例，金恒生采购和销售部门各管一摊，某先生曾到过公司库房，发现坏配件堆积成山，但无人处置。询问两个部门后得知，原来他们各自单独签订各类服务条款。比如一块硬盘，采购部与厂方签订3个月的保修协议，但销售部可能对客户承诺保修期是一年。如果用户的硬盘在4个月后出现问题，最终结果很可能就是金恒生给客户换了一块硬盘，坏件则堆在库房中无人问津。

(7)投资失败。

建立大兴生产基地和承包北京计算机研究所两项让公司背上额外包袱。

金恒生公司曾承包了北京计算机研究所，但风光的背后却给企业带来了沉重

的压力。因为不仅要负担该所职工的工资奖金，还投入了巨款进行办公场所装修，等到不堪重负搬到河图数码大楼时，原来所花费的钱都没法收回。

【大家点化】

企业战略决策中最艰难的部分是企业变革所要求的文化变革；改变公司数十万员工已经习惯了的自给自足和不受外界影响的思想状态和性格特点，教会他们适应竞争和经济压力。

——路易斯·郭士纳

255. 查尔斯·厄根

——不按套路出牌是一种危险

【英雄留名】查尔斯·厄根

【光辉岁月】

作为 Echostar 的创始人、主席兼 CEO，查尔斯·厄根始终梦想着成为卫星电视领域的领跑者。事实证明，他的努力造就了 Echostar 今日的辉煌。

【败走麦城】

1988 年，美国海关人员突袭了 Echostar 在迈阿密和达拉斯等地的办公地点，指控该公司非法出口机顶盒。查尔斯·厄根承认自己对下属监管不严，通过向学校捐赠价值 80 万美元的碟形卫星接收器与海关达成了庭外和解。

查尔斯·厄根表示要接受这次教训。然而事实是，十几年过去了，他依然"积习不改"，联邦通信委员会多次申斥 Echostar"行为不当且缺乏坦诚"。

后来，查尔斯·厄根的一些作风差点令 EchoStar 公司壮志未酬身先死。

【如梦初醒】

查尔斯·厄根是从底层奋斗上来的，所以他在企业管理中有不按规矩出牌的倾向。也许，只有这样他才能打破常规，在最短的时间里实现突破，求得公司利益的最大化。

但是，这种做法很可能会因为触犯法律，碰到行业潜规则，而受到外界的抗议和打击，从而使企业陷入危机。

由此可见，企业发展壮大以后，要步入正轨，就要建立健全科学管理机制，学会通过法律等手段解决问题，推进发展战略的实现。只有这样，企业才能安全运行，否则就可能因为一个不起眼的由头，而一败涂地。

【大家点化】

一个不注意小事的人，永远不会成就大事业。

——安德鲁·卡内基

256. 查尔斯·施瓦博

——企业也需要危机预警机制

【英雄留名】 查尔斯·施瓦博

【光辉岁月】

查尔斯·施瓦博创立了嘉信理财。早年，该公司即很重视信息技术的运用，当电子化企业和电子商务刚刚热起来时，它就成为电子券商的一员，让顾客直接透过电话或网络交易，并提供相对优惠的交易价格，在业界引起很大的冲击，使得像美林证券这样的大规模的券商，也不能忽视电子券商的威胁，考虑自己是否介入电子券商的经营领域。

【败走麦城】

电子商务无论是怎样的一枝独秀，它也跟证券业脱离不了本质的关系。当2008年美国次贷危机演变成席卷金融界的“飓风”时，嘉信理财这样的电子券商也不那么被信任了。由于原来嘉信在电子券商里一支独大，查尔斯·施瓦博并没有建立应有的危机预警机制，导致自身受到严重牵连，资产严重缩水。

【如梦初醒】

现实中，个人、国家及企业都可能遇到不同的危机挑战，如科学园区停电、大地震、风灾等，如何面对这些危机，是领导人及个人必备的知识。作为私营公司创业者，更要为自己的企业建立起一套危机预警机制，这样才能有备无患，保全自身。

美国《危机管理》一书的作者菲特普曾对《财富》500强的高层人士进行了一次调查，高达80%的被访者认为，现代企业不可避免地要面临危机，就如同人不可避免地要面对死亡。学会预防和处理危机对企业来说也是一堂“必修课”。

医院除了有一般的门诊室，但还要专门设一个急诊室，以及时医治危急病人。企业当然很难像医院那样常设一个危机管理机构，但危机意识及一套危机管理体系是应该具备的。在充满变数的市场经济社会中，危机管理已成为了企业管理的

重要一环。

危机管理是对突发的事件或可能突发的事件的事前预防及事后处理的管理工具，这些事件主要分两类，一是突发的对企业造成重大打击的事件，如天灾、人祸等；二是易发生的大事件，如安全、生产、质量、市场等环节的事件。

危机无所不在，关键在于预防，容易发生危机的地方主要是:产品质量、服务；财务危机，特别是资金链；安全事故、盗窃等；竞争上的危机，主要是市场上突发的事件；法律上的危机，如侵权、合同等；知识产权；人力资源危机等。

企业如何建立危机预警机制呢？通常有以下 6 个步骤：

第一步，组建危机管理小组，小组领导由企业最高领导者来担承，以企业各职能部门负责人为主，兼收一部分基层员工介入。

第二步，企业领导首先要对自己企业现在的防灾体系，究竟处于什么阶段，要详细掌握，然后定期进行企业运营危机与风险分析。

第三步，当发生重大天灾时，公司会受到什么损害，必须要先做好“被害预测”，然后进行风险分级管理，制订每一项风险的解决方案，明确责任人与责任完成时间与指标。

第四步，根据这些被害的“预测”，作成对应措施脚本，并不定期举行不同范围的危机爆发模拟训练。

第五步，当对策都已经制订完毕，要付诸实施时，硬体与软体配合就牵涉到公司内部经费的编列。

要确保企业内部对话渠道畅通，并与外部世界建立良好的互动、协作关系，改善企业外部的生存环境。如果缺乏内部的沟通，危机可能就会放大百倍以上。

【大家点化】

我喜欢挑战，我喜欢危机管理，我喜欢从事需要果断决策的复杂的商务经营活动。

——路易斯·郭士纳

257. 吉姆·帕蒂森

——责任也需要管理

【英雄留名】吉姆·帕蒂森

【光辉岁月】

吉姆·帕蒂森从小家境贫困，因此小小年纪就开始从事报童、门童等职业。青

年时代，他通过半工半读的方式维持着他在卑诗大学的学业，当还剩9个学分毕业时，他却离开校园开始了在一家二手车行的全职工作。1961年5月8日，吉姆·帕蒂森创立了自己的公司JimPattison集团从事运输业。

【败走麦城】

吉姆·帕蒂森创立JimPattison集团后，生意非常红火，他不得不新添车辆用于运输。但连续多次出现的货物在运输过程中的失窃现象给他公司的信誉值蒙上了不可磨灭的伤痕。他后来发现，自己有些客户竟然选择了其他公司进行托运。

【如梦初醒】

像吉姆·帕蒂森一样，私营公司创业者在创立公司后缺乏一种有效地机制来避免以上事件的发生，其实在公司创办之初，就应该建立一套问责机制，这样就能做到人人都能负责，人人都必须负责，以此来避免公司遭受不必要的损失。

问责制是和权力密不可分的，它的逻辑基础是有权力就必然要负责任，只要在权力范围内出现某种事故，就必须有人为此承担责任。严格意义上的问责制度的前提，是拥有清晰的权责，合理地配置和划分管理权力，以及合理的进退制度。让责任“归位”，使监督“强硬”，对失职和渎职的领导人员一律追究责任，使领导人员树立一种高度的责任意识和危机意识，处理好权与责的关系，促进从严治企，依法行企，是十分必要的。

问责的基本方式不外乎两种，一是自我问责（主动承担责任）。例如，自觉检讨、道歉、请求辞职等。二是组织问责。组织问责应根据所发生的问题或事件的情节轻重，规定具体的问责档次，如责令作出书面检查；责令公开道歉；通报批评；调离工作岗位；停职；责令辞职、免职或罢免职务等。已经进行了自我问责，并且其问责程度与组织问题相当的，应当免予组织问责。

问责制的意义在于“防患于未然”与“惩前毖后”。惩罚只是手段，预防才是目的。倘若问责制只是事后责任追究，缺乏从源头抓起的事前预防等相关制度，则不仅不能“防患于未然”，也难以“根治于长远”。

【大家点化】

我们与客户之间没有环节，我们可以很好地了解客户的需求，今天我们生产的产品明天就可以发货，就这么简单。

——迈克·戴尔

258. 格吉尔·柏宜斯

——验收不利导致牢狱之灾

【英雄留名】格吉尔·柏宜斯

【光辉岁月】

格吉尔制药公司成立于1998年，是一家涉及营养品、药品、医疗器械、诊断仪器及试剂领域的医药公司，年销售利润5000万美元。

【败走麦城】

格吉尔制药公司生产的亮菌甲素注射液在采购药品原料的时候，没有详细地了解对方是不是有资质，也没有看到很准确的生产合格证，就购买了这种原料。原料购买进厂之后随即进行了例行检测，也没有查出材料是假的丙二醇。在应用到生产的过程中间，也就是生产成品的亮菌甲素注射液的成品之后，也没有检查出此批成品和之前生产出来的成品有什么质量上的不同。最终假药用到患者身上导致病人出现急性肾功能衰竭，神经系统紊乱。格吉尔制药公司对患者做出了巨额赔偿而破产倒闭，格吉尔·柏宜斯也被告入狱。

【如梦初醒】

格吉尔制药公司的破产是管理上的失败，只要有严密的管理制度作保证，这样的悲剧就可以避免。这就需要构建起企业与供应商之间的诚信社会责任机制。供应商是企业生产得以顺利进行的各原料提供方，是企业是否讲诚信的主要评价者之一。企业与其建立起良好购销关系，既可保证原料供应的畅通，又可以提升自己的社会形象。企业与供应商进行的各种经济联系与交往一般是以合同为纽带，合同是企业与供应商讲诚信的前提。

首先要依法签订合同。依法签订履行合同是企业与供应商建立诚信关系的基石。要依法签订合同就要做到意思表示真实，做到“四不”：不得假借订立合同恶意进行磋商；不得故意隐瞒与订立合同有关的重要事实或提供虚假情况；不得恶意串通损害国家、集体或第三人的利益；不得有其他违背诚实信用原则的行为。

其次是在合同履行过程中要严格按约定执行，做到“两配合两支持”：配合供应商交货与验收及意外情况的处理；支持供应商收取报酬和合同标的长短的处置。

第三是在合同的保质期限内，做到“两严格一及时”：要严格按标的物性能或合同约定使用标的物；在按标的物性能或合同约定使用标的物出现意外事故时，

要及时通知供应商。

最后，应该去对它的质量体系进行考核，它的生产条件和质量保证体系、管理水平，经考核之后，有实地考核报告，保证最后的一道防线不出现披露。

【大家点化】

在这个公司里，对于任何人来说，唯一的工作保障来自质量、生产率和满意的顾客。

——李·艾柯卡

259. 米基·阿里森
——没有危机意识的教训

【英雄留名】米基·阿里森

【光辉岁月】

1972年，米基·阿里森的父亲特德创建了嘉年华邮轮公司。后来，这家公司拥有3.72万名员工，以及6条航线。公司的船队中既有低价位的旗舰“嘉年华”号，也有超豪华的“熙邦”和“风之星”号。

米基·阿里森大学没毕业就辍学了。1979年，他就任嘉年华邮轮公司总裁时年仅30岁。1990年，父亲特德从首席执行官的位置上退了下来，并委任阿里森接替其职位。米奇·阿里森继承了父亲的衣钵，延续着家族的财富传奇。

1992年，阿里森购买了熙邦公司的股份，该公司旗下有3艘超豪华游艇。1997年，他又把触角伸向了欧洲。在随后的两年内，阿里森悉数买下了熙邦公司其余的股份，并一举收购了英国最大的邮轮公司冠达邮轮公司。

【败走麦城】

2003年岌岌可危的美国经济、对恐怖主义的担心以及SARS的肆虐都沉重地打击了全球旅游业。同年秋天，嘉年华公司的3艘邮轮上爆发诺沃克病毒感染，再加上公司违反环境保护条例，使公司声誉惨受损害。嘉年华邮轮公司的股价缩水了一半，而长期债务也跃升至30亿美元。

【如梦初醒】

一次次危机对阿里森的打击都是沉重的，但他并没有在每次危机发生后加强任何防范意识，故而他每次都被突如其来的事故弄得措手不及，损失当然是不可

避免的了。

私营公司遭遇危机的情况越来越多。这些危机有政府关系的，有媒介关系的，更多的是有关公众情绪的。企业应意识到有危机是常态。就像新东方总裁俞敏洪说的：挫折是常态。不做事就是最大的失败，只要做事，面临的就会有挫折。

综观当今世界，公司更新、淘汰的速度越来越快，呈现出令人眼花缭乱的景象。当一些著名大公司江河日下，难挽颓势之时，一大批中小公司却如旭日初升，光华显现。美国每年创立的四五十万家新企业中，约有一半以上在五年之内就会倒闭。企业要想保持昔日辉煌，越来越难了。从某种意义上说，市场竞争是一场不进则退、永无止境的竞赛。在激烈竞争的市场中，保持高层次的危机意识是一个优秀领导者应具有的意识。

美国管理大师约翰·科特说："没有危机意识和忧患意识的商人，不是一个卓越的商人。"商人最危险的意识是认为在完全胜任的领域可以放松一下。

比如，你的公司在同行业或本地区占有40%的市场份额，而最强的竞争对手只占10%。这时人的本性会使你因竞争差距大而感到自满，并且轻视任何一个敢于向你的领先地位发起挑战的"暴发户"。但正是这些不值一提的竞争者就可以把你毁掉。

所以，在竞争中处于领先地位时不应放松。对于一个不能居安思危的商人来说，真正的危机来得比他想象的要快。任何公司都有一种危险的倾向：业务顺利时便洋洋自得，成功好像是理所当然的。还有一种更危险的倾向：有些人固执地反对任何形式的改变，他们坚信"水来土掩"的信条。顺境时他们很难想象逆境是什么样子，会以为现在的成功不会结束，或他们可以不断地重复成功。其实，他们没有认识到，领先地位总有要改变的时候。

这种"成功会带来成功"的错误推理忽略了一个关键因素：竞争对手。他们会打断你的好梦，并且办法很多。比如：其一，提高产品质量，削减你的市场份额；其二，降低产品价格，减少你的利润额；其三，发明新的产品，把你挤出市场，等等。因此，当你正设计不受外界干扰的稳定增长曲线时，肯定有人在想方设法抹去它或替代它。

在竞技场上，今天胜利而明天就可能落败，所以，商人应该不断地提醒自己"变化比计划快"，督促自己远离"成功导致成功"的错误想法。

商人最大的危机和挑战往往不是来自外部，而是来自内部；不是来自竞争对手，而是来自自我。商人只有不断认识自我，超越自我，才能使自己的经营活动有所突破；商人只有不断奋进，不断创新，才能使自己得到拓展。一个商人，只要时刻都有危机感，那么他就不会被时代所抛弃，就会永远处于发展的前列。

【大家点化】

一定要有竞争意识，才能彻底地发挥潜能。

——松下幸之助

260. 阿普杜拉·本利得

—— 茫然在危机中

【英雄留名】阿普杜拉·本利得

【光辉岁月】

沙特人阿普杜拉·本利得于1996年在泰国创立了一家专门经营中东各国到泰国线路的旅游公司。由于顾客主要是沙特、阿联酋等富庶国家的游客，所以生意一直不错，年收入可达两千万美元。

【败走麦城】

到了1997年，亚洲金融危机最先在泰国“登陆”，泰铢迅速贬值，国内物价飞涨。泰国国内的变化在很大程度上影响了中东游客去泰国旅游的兴趣。阿普杜拉不知道如何迅速转型，他的公司自然也难逃厄运，客流稀少，最后只得关门歇业。

【如梦初醒】

世界上任何危机都蕴含着商机，且危机越重商机越大，这是一条颠扑不破的商业真理。危机常在，而巧渡危机的智能却并不是每个创业者都具有的。作为一个优秀的总经理不但要善于应对危机，化险为夷，还要能在危机中寻求商机，趁“危”夺“机”。

20世纪90年代，日本发生了阪神大地震，使该地区几乎陷于瘫痪。当时，国内大多数报刊都对此作了较为详细的报道，但一般人只是看看“热闹”而已，而北京有位叫金萍的人却从中“悟”出了商机。

大阪的新日本制铁所已完全停产，至少需半年才能恢复，而该巨型钢铁厂生产出的优质冷轧薄钢板每年向中国出口至少50万吨，在中国市场上甚受欢迎。他预感这场大地震必然影响到日本铁制品向中国出口钢材的份额，于是立即把这个信息和以前掌握的有关数据资料，提供给江苏金坛市一家钢材销售公司。公司经理马上调集人力财力，吃进5千吨优质冷薄钢板，比其他公司抢先一大步。果不其然，一直冷清、频频降价的优质冷薄钢板因货源紧缺，每吨涨了100至400元，该公司一下子赚了近百万元！

谁也不希望面对危机、遭遇危机，但灾难的降临是不可避免的。回避不足取，唯一的办法是像上例中的金萍一样，想办法度危机、捕商机。只有这样，才能避免亏损，实现永续经营。

【大家点化】

危机不仅带来麻烦，也蕴藏着无限商机。

——格雷格·不伦尼曼

261. 坎恩
——危机爆发也需要抢救

【英雄留名】坎恩

【光辉岁月】

宝兰公司创立于1983年，由创办人坎恩一路领军，曾在业界占有一席之地。

【败走麦城】

到了20世纪80年代末期，公司开始出现问题，坎恩选择在办公室应用软件市场上挑战微软，却遭到微软的猛烈反击。20世纪90年代初期，公司还掌握近一半的数据管理软件市场，但是因为与微软的厮杀，造成公司持续走下坡路，后来坎恩不得不选择离开公司。

【如梦初醒】

1999年，宝兰公司以每季1000万美元的速度持续亏损，在银行仅剩3000万美元的现金，员工争先恐后辞职。公司年营收从1992年高峰时的4.8亿美元，下降到只有1.7亿美元。

当时公司的董事会想做最后一线努力，力邀在计算机业界有20年经验的夫勒加入，担任公司的CEO兼总裁。

夫勒上任一星期后，召集公司所有的高阶主管开会，以了解公司正在研发的产品。他在白板上画了时间表，从当时开始，到三年后的每一季，他要求主管一一上前，把他们负责的下个及下下个产品将推出的时间填在表中。结果大家最多只能写到四个月后。面对公司高级主管对一百天后公司何去何从全然不知的情况，夫勒逐渐体会到，公司没有清楚的策略，而且很快地，新产品的源头也即将干枯，看来这家曾经风光一时的公司，确实即将走到尽头。

面对有如得了绝症的公司，夫勒紧急为公司进行各项手术，以抢救最后的生机。

①上任半年，夫勒开除了400名员工，其中包括60名高级主管，但是处于科

技热发烧的当时，“前途无亮”的公司却无法吸引新人才加入。夫勒告诉“快速企业”杂志：“1999我来到公司时，最令我感到害怕的事情是，公司没有能力吸引好的人才，这件事几乎害死了这家公司。”

②拜访公司的夙敌微软，说服微软以一亿美元的价格买下微软产品中使用的宝兰专利技术，并且买下市值两千五百万美元的宝兰股票。微软为了避免另一宗侵权诉讼案，答应了夫勒的要求，让他荷包满满地回到公司，有了重建公司未来的本钱。

③设法让公司节流。当时公司中任何两美金以上的购买行为，都必须经过夫勒的亲自签名同意，以杜绝过去财务把关松散所造成的浪费。例如，公司每年编列十万美元的经费维护水池，但是事实上，1992年以后，水池中早已空无一物，编列的预算全都不清不楚地付诸流水。

④找回公司的优势。夫勒认为，他不需要到公司外向任何人说服任何事情，最重要的是，公司必须有能力提供具有竞争力的产品，因此他先专注在公司内，设法改善公司体制。

夫勒分析，宝兰的基础仍然很扎实，有优良的技术及员工，而且产品仍然有固定的忠实顾客群，公司有能力加入未来的战局。因此他针对不同产品分别制订短期策略，同时制定一个较长期的策略，以供公司如果真的存活下来，能够依循执行。

此外，他也看到了公司扮演跨平台角色的新机会，避免只选择微软的视窗系统所造成的局限性。他将公司定位为“软件界的瑞士”，把重心放在为不同系统建造可兼容使用的工具，提供顾客在使用不同产品时的一块中立区，与各大公司间没有战争，只有合作机会。夫勒与微软谈判一事便代表了公司这方面的努力，现在证明了这个策略的有效性。

由于夫勒为员工提供了公司清楚的未来走向，员工的士气为之一振。

⑤让员工专注配合。由于公司CEO更替频繁，策略忽东忽西，有些员工一开始时认为夫勒又是另一个短暂的CEO，因此只是被动地静待他离开公司。要破除这种敷衍的心态不易，夫勒采取了实际的动作，鞭策员工确实执行。

在员工大会上，他向一千多名员工宣告公司的未来走向，他说：“如果你现在手上的项目不是以网络为主，你最好赶快思考如何能跟网络牵上关系，因为接下来的三个月，我会砍掉所有不是以网络为主的东西。”

入主公司的前9个月，夫勒每天都如此工作14个小时，对他个人而言，那是非常痛苦的一个经验，但是却让公司逐渐步入了正轨。

在医院里，我们常听到“会诊”这个词，也就是说当一个人的疾病不好治，属于疑难杂症时，需要各科的医生参与诊断。同样的，当一个公司陷入巨大的危机之中，仅凭两三项措施已很难挽救局面，这时候，就必须进行全面的抢救。

【大家点化】

三星集团克服企业危机的最大力量，是信赖企业并忠于职守的团队精神。

——李秉哲

262. 何鲁敏
——“职业化”管理，屡屡受挫

【英雄留名】何鲁敏

【光辉岁月】

何鲁敏于1987年创立了亚都科技股份有限公司，当时亚都公司是国内有名的一家私营企业，强大的市场宣传攻势让主打产品“亚都加湿器”赢得了广阔的市场。1992年，公司纯利达到600万元。创业的成功使亚都公司的美好前景得到了充分展示。

【败走麦城】

公司在发展顺利的时候，开始了大规模的投资，涉足塑钢窗、砂石人工染色、房地产和餐饮等领域，从而导致巨额亏损。亚都负债最高时，仅负债利息一项就是5000万元，与全年产品的盈利持平。在此期间，亚都门前债主云集。

亚都也曾筹备过上市，A股B股都运作过，均未成功。在北京市批准A股上市的七家公司中，亚都是仅有的一家私营公司，但由于违规操作和产权不明晰，最后不了了之。

【如梦初醒】

亚都的发展过程是不少中国公司的缩影。在经历了公司规模的超常规成长之后，它们很快就遇到了“半职业化管理”的瓶颈。“半职业化管理”是公司实现由“家族化管理”向“职业化管理”逐步转变的一种过渡状态，公司此时正由早期创业阶段迈向成熟发展阶段。这种过渡一方面表现为公司规模的快速扩张，一方面又表现为管理上的无所适从、困难重重。半职业化管理阶段是公司能否长青的“分水岭”，是公司由稚嫩走向成熟和稳定发展的必由之路。概括而言，半职业化管理中的“成长瓶颈”主要表现在业务、机制、人才和资源四个方面。

(1)业务消化不良。

这一症状主要由家族化管理阶段持续的机会主义路线引起。在多数情况下，机会主义路线有利于公司早期发展阶段盈利的增长和原始积累的完成，但同时也

容易产生一种惯性。在这种惯性的作用下，公司在完成积累之后仍可能继续其机会主义行为，从而导致主营业务的空心化。也就是说，这时的公司虽然拥有和控制了相当规模的资产，然而这些资产却分布在各个不同的领域，不能形成一个明显的主业方向。更糟糕的是，在这庞大的资产堆里，还可能潜藏着无数的财务窟窿。

(2)凸显机制弊端。

一般来说，半职业化管理阶段，与早期创业阶段不同，进入到这个阶段的公司大多有数十倍甚至数百倍于创业时的资产规模、收入规模和员工规模，管理半径急剧放大，如果继续沿用原来的直线型家长集权管理模式，势必会因“鞭长莫及”而导致管理失控。如果放弃这一管理模式，新的管理模式又尚未形成，而且新的管理模式还有一个和本公司的业务、体制、人力资源和文化长时间的“磨合”过程。如何构筑新模式，缩短磨合期，这是任何一个进入半职业化管理阶段的公司都不得不思考的一个重大课题。打个比方，就像一个孩子，长到了半大不小，原来的鞋已经不能穿了，如果穿大人的鞋，不但走不快，还要磨破脚，这时候没有别的办法，只能去弄双合脚的新鞋来，而如何弄法，这里边就大有学问了。

(3)人才矛盾激化。

“马上打天下，不能马上治天下”，公司的情况也大抵如此。就大多数公司而言，随着原始积累的完成，公司规模不断扩大，业务经营也逐步走向纵深，早期发展阶段的创业元老们受学识、经验和习气的影响，难以适应公司新的发展形势。这时，“一把手”很自然地便会产生“弃老任新”的念头，但元老们却仍然“一个萝卜一个坑”地占据着各个主要岗位，新人们尤其是那些能力超群的新人自然难以进来，从而使公司处于一种人才使用上的“两难境地”。

(4)资源面临枯竭。

尽管这个阶段的公司所能整合的资源比以往任何时候都要多，但相对于其宏伟的扩张计划而言，对资源的需求又比以往任何时候都要饥渴，而且是全方位的，包括资金、技术、人才、信息、知识和公共关系等。就如一个乞丐，其最初的愿望可能只是一顿饱饭，等到真吃饱了，他也会梦想着有一天能住上自己的房子，拥有自己的汽车，于是，他发现自己的钱不够，学识也不够。如果说打天下压根不想坐天下，的确有些荒唐，但私营公司的创业者能否在打天下之后，使公司继续发展，把公司做强做大，这却又不是一厢情愿的事。

【大家点化】

我从不违背的管理原则是：去解决问题，迅速解决，不管是对还是错。而最坏的事莫过于对问题置之不理。

——小托马斯·沃森

263. 伯特比尔·布莱兹
——成功由沟通开始

【英雄留名】伯特比尔·布莱兹

【光辉岁月】

布莱兹物流公司于2000年底将分公司增加到16个，使服务范围扩大到20个城市。通过全体员工多年来的不懈努力，布莱兹物流公司已成为了一家组织健全、经验丰富、设施完善、具有较大影响的专业化、信息化的综合性物流企业。

【败走麦城】

随着物流网络的扩大、员工的分散，布莱兹公司物流作业的效率开始下降。企业内部存在着多元化的文化背景、语言、生活习惯等，物流管理信息在传递过程中出现信息传递错误、信息传递延误、信息传递失真等现象，这些现象也严重影响着物流服务质量。同时，企业内部也缺乏必要的沟通，使问题积压没有得到及时的解决，公司的业务受到了严重的冲击。

【如梦初醒】

布莱兹物流公司在管理上出现问题时，没有通过沟通来把问题及时解决。企业管理上的失败，最主要的是沟通上的失败。在公司管理上出现问题时，只有及时的沟通，及时调整战略，才能让企业立于不败之地。企业在管理上如何实现成功的沟通呢？

应该是：同一时间内处理多种线索，促进信息的快速反馈，形成双方的直接接触。

在企业内部，沟通方法通常有：面对面交谈、电话、电子邮件、正式文件、信件等，其中，最符合以上条件的是面对面交谈。上级既要准确及时的下分目标，还要及时注意下级对工作目标的各种反映，以便及时控制和调整管理工作；下级不但要认真领会上级下达的每一项任务，还要随时与客户进行业务沟通，以便将各类信息传递、接收得更加准确、及时，提高工作效率，进而提高客户满意度。

【大家点化】

首先，要善于接受每个人提供的最好的想法。其次，在整个机构中交流传播这些想法。工作外露推动了无边界行为，使这些想法和建议不断得到改进和完善。然后付诸实施。我们用这个价值观严格地评估每一个人，以此强调他的重要性。

——杰克·韦尔奇

264. 威廉姆斯·戴维森

——“鞠躬尽瘁”是美德不是智慧

【英雄留名】威廉姆斯·戴维森

【光辉岁月】

威廉姆斯·戴维森是密西根人，早年是一名执业律师。1955年，他加入叔叔的汽车挡风玻璃制造公司任职，因很有建树颇受叔叔的赏识，故而被委以经理要职。

【败走麦城】

威廉姆斯·戴维森是一个有理想并且勤奋的人，在叔叔的公司里，他确实是做到了“鞠躬尽瘁”，但天不遂人愿，两年后公司还是因经营不善而宣布破产。

【如梦初醒】

威廉姆斯·戴维森叔叔的公司破产除了市场营销因素外，还有一个重要原因，那就是公司的企业文化没有形成，严重拖累了公司的业务。威廉姆斯·戴维森身为经理，过于勤劳，事必躬亲，这就造成挡风玻璃制造公司的部门经理及手下员工在工作上得过且过，养成了倚赖上司的习惯，公司的业务仅靠威廉姆斯·戴维森一人怎能支撑？

领导者具备一些特殊的素质对开发下属很有必要，例如“懒惰”、“简单”等。

这里所说的“懒惰”指的是领导者遇事不必事必躬亲，该谁干的事就让谁去干，各司其职，各负其责，给下属一定的自主权。领导太勤快，下属有依赖，这似乎已成了规律。

这里所说的“简单”指的是领导者要注意发挥下属的积极性和创造性，在部署工作时只需要告诉他们做什么即可，不需要告诉他们怎么做，给下属发挥创造才能的机会。如果领导者想得太复杂，下属就会很简单，这是一种相辅相成的关系。

员工想干什么就让他们干什么。有人说，这还了得，员工想干什么就干什么，那还不乱了套，如果他们都想当经理、部门主管，哪有那么多位置呢？这里说的完全不是这个意思。如今在市场经济条件下，择业应当是爱一行干一行。团队管理就是要营造一种宽松的公司管理环境，在可能的情况下，尽力去满足员工的兴趣、爱好和志向，喜欢干什么就让他们干什么，想干多久就让他们干多久，自主择业，心情舒畅，才能各展其长，充分释放自身的能量。

万科的王石在刚开始授权给自己的总经理时，突然感觉很不对劲，因为发现公司的很多事情他不知道了，有一种害怕。在与总经理沟通工作时，又发现工作热情没有以前那么高了，后来王石明白过来了，原来是自己过多地干涉了总经理的工作，很多细节也不放过，这如何能让下属放手去干呢？决心“有所不为”的王石，将权力逐渐下放，经过一年的反复磨合，他发现一切都海阔天空了，很多事他不用管，下面一样干得很好。

“道家”的创始人老子主张“无为而治”，“无为”并非什么都不做，而是要遵循大千世界的规律，尊重人的个性，有所为有所不为，这是一种独特的思维方式。“有所为”比较容易，可要“有所不为”，就需要胆量和智能了。从“有所为”过渡到“有所不为”，这一种管理模式的转变，需要具备深刻的管理功底和领导魅力，创业者要明白，领导者必须具备高超的领导艺术，否则就很难成功。

【大家点化】

用人固然有许多技巧，而我觉得最重要的，就是信任和大胆地委任工作。通常一个受上司信任，能放手做事的人，都会有较高的责任感。

——松下幸之助

265. 海德·克莱斯
——细节失误导致“昙花一现”

【英雄留名】 海德·克莱斯

【光辉岁月】

海德·克莱斯出生在美国密歇根州，他的商业才华在大学时就得以显现。他通过花店买进一些鲜花，然后在校园里兜售，校园情侣众多，所以他的生意一直不错。大学毕业后，他用自己攒下的4000美元创建了丘比特花卉公司，从事鲜花的种植、订购、及送货。

【败走麦城】

经营了一年后，海德·克莱斯的公司发展成为当地最大的鲜花生产商，在竞争中处于绝对的优势地位。海德·克莱斯十分满足自己的成就，他只想尽可能多的积累一些财富，然而他却没有发现自己公司的问题。终于，一场飓风过后，由于他的花卉公司始终没有建立相应的鲜花储藏窖，他的花全部“随风而逝”，公司也自然倒闭了。



【如梦初醒】

海德·克莱斯失误在心态问题上，如果他谦虚谨慎，就不可能不去考虑公司的储藏窖问题，更不可能使公司在大好形势下突然消亡。当公司完成原始积累后，必然会追求进一步的发展，而当公司进入成长期，在公司的经营管理过程中，又会出现许多公司以前所没有遇到过的新问题，这些新问题极大地影响着公司的持续发展。不少公司总经理在公司内部提出了“二次创业”的口号，并相应采取了各种措施来解决公司发展中存在的问题，追求进一步发展。

“二次创业”成功的关键是建立“归零心态”。

一些国际知名公司从来就“拒”不承认自己已经成功，而是强调自己的公司“仅仅是生存了下来”。他们都不相信过往的成绩，不相信已经占有的市场地位，不相信已经积累的资产。他们唯一相信的是：未来之路还会崎岖不平，必须“如临深渊、如履薄冰”地面对未来。就像前 IBM 总裁 Gerstner 先生所说的那样：“长期的成功只是在我们时时心怀恐惧时才可能。不要骄傲地回首让我们取得以往成功的战略，而是要明察什么将导致我们未来的没落。这样我们才能集中精力于未来的挑战，让我们保持虚心、学习的饥饿及足够的灵活。”世界上的蓝色巨人尚且如此小心翼翼，我们切不可被一点点的成绩冲昏了头！

要不断地告诫自己，我们距市场和客户的要求还有相当的距离，我们要在心态上不断地归零、不断地回到起点。唯有老老实实做人，踏踏实实做事，我们才有可能在激烈的竞争中杀出一条生路来。

【大家点化】

CEO 最需要的素质就是每天都要不断学习，并且知道怎么在公司传播思想。

——杰夫·伊梅尔特

266. 斯考特·皮特尔斯

——一个人的战斗

【英雄留名】斯考特·皮特尔斯

【光辉岁月】

在澳大利亚堪培拉，年仅 22 岁的斯考特·皮特尔斯创立了自己的第一家公司，从事房地产中介服务。小有发展后，他又在悉尼成立了证券公司，希望从中获取高额的财富。

【败走麦城】

证券公司需要专业的交易员，而斯考特遇到的困难就是很难找到具有高素质能力的交易员，即使招到了也是今天来明天走，因为那些人都对斯考特的小证券公司不抱什么希望或者嫌薪酬太低。就这样，证券公司开张没有几天，斯考特就因为没有得力的手下，分身乏术而关闭了公司。

【如梦初醒】

公司好不容易做到一定规模，却又面临着发展瓶颈，老板首先想到的就是引进职业经理人。但目前国内职业经理人市场良莠难分，甚至职业道德都难以自律，老板和职业经理人之间似乎总是同床异梦，看似相敬如宾，实则博弈丛生。老板对公司权力欲放又止，职业经理人心中则愤愤不平。尤其在考核职业经理人时，许多规则尽管白纸黑字，但结果却是双方各执一词。许多所谓的职业经理人常常难以把合同履行完毕，中途就走人了。老板只得重拾职业经理人留下的摊子继续前行，心中的酸楚却无处可泄。这样的例子在大小私营公司中比比皆是。

能否吸引更多的人才与留住公司已有的人才，成了公司能否向前继续发展的关键。针对这个问题，常用的解决措施有以下几种。

(1)增强人才储备意识。

如果公司能有意识地进行人才储备，而且让他们去熟悉公司事务，那么，到公司重用到他们的时候，他们就是熟悉公司事务的高级人才了。届时，他们当然会比一般的新人更加得心应手，而公司的发展也当然会更加顺理成章。但也应该看到这一策略也是要付出代价的，那就是要付出相当多的人才储备费用。而且高级人才也希望能得到一展抱负的机会，而不喜欢只是被“储备”，所以公司想要留住他们，可能要付出高出行内的代价。对此公司应该量力而为。

(2)为员工提供培训和锻炼的机会，从内部培训高级人才。

这个方法的好处是能将公司发展与员工的自身发展两大目标结合在一起，而且能让员工清楚地看到自己的晋升途径，从而形成一项有效的激励。但同样，这一方法也有它的不足之处：首先，培训课程往往只能是短期的，而对于那些依靠长期积累才能具备的素质，这些课程就显得无能为力了。其次，为员工提供锻炼机会也是一个相当头痛的问题，如果设置得不好，就很容易造成管理上的混乱。

(3)推行有吸引力的薪酬制度。

这是最直接，最有效的方法，亦是最为广泛应用的方法。比如，正泰集团规定，凡是负责产品研制开发的主创人员，前三年可以从销售收入中按比例提取报酬；又如海尔集团实行的是上不封顶，下不封底的薪酬制度。但公司在应用的时候就应该分清，激励性高不等于盲目的高薪。同时，这一策略的推行必须要以一个有效而且公平的绩效评估体系来支持。

【大家点化】

选择合适的人比选择事业更重要。

——李秉哲

267. 杜拉德·米基耶夫
——深陷管理雷区

【英雄留名】杜拉德·米基耶夫

【光辉岁月】

俄罗斯人杜拉德·米基耶夫经营的杜拉德报业公司在当地非常有名，这与他二十几年来的苦心经营是分不开的。当年还是一名中学生的他就已经在考虑怎么样才能帮父母持家，于是他先是卖报纸，后来又进入当地一家国立报社，最后自己创立了报业公司。

【败走麦城】

取得成就的杜拉德·米基耶夫不敢有丝毫松懈，继续保持着严谨的管理方式。但他对员工的管理却过于苛刻，他要求员工每天如果迟到一分钟就要扣掉半月奖金，午饭时间不得超过半小时等等，这些过于细节的管理导致了报业公司上上下下的不满情绪日益加深。

最终在一次没有必要的加班通知下，有几个骨干编辑拂袖而去，杜拉德此时才知道事情的严重性，但为时已晚。对于一个报社来说，如果有一期报纸突然没有出版，可想而知这意味着什么。

【如梦初醒】

私营公司创业者要避开制度化管理的误区，否则将深受其害。

①企业管理太死，过于教条，从而使气氛沉闷，员工的冲劲与干劲都不足，影响员工的工作效率。

②企业监管力度太严，物极必反，很容易造成员工的厌烦情绪，从而产生抵触情绪。

③企业在管理中一味强调制度就是“圣旨”，无法变通，即使是一些不是违反原则的小错也不能变通和给予其纠正错误的机会。可制度是死的，人却是活的。

④员工没有归属感，与企业距离越拉越大，越来越远，员工与企业之间只存在利益关系。实在无法忍受企业制度管理的员工也同样容易跳槽，使企业人才流失。

⑤企业中员工人人自危，企业也如一潭死水，相互间无人性与真诚可言。

经过实践检验，不论是人性管理还是制度约束，它就像一座天平上的两个托盘，在企业管理中，都应把它放在一个平稳的尺度与水平上去衡量，同样是相性

相生而不一定要厚此薄彼的。企业决策者与管理者要不断地去实践与探索，去找出企业管理中“人性管理与制度管理”的那个“黄金交叉点”。

【大家点化】

对一位表现出色的员工进行奖励是管理过程中一个很重要的部分，我主张较大的提升。我不想让人的鼻子总碰着玻璃而穿不过去，我希望人们能得到他们应得的。

——杰克·韦尔奇

268. 霍华德·洛克
——让客户等待，客户最终说拜拜

【英雄留名】 霍华德·洛克

【光辉岁月】

霍华德·洛克于 2003 年在美国纽约州创立了一家快餐连锁店，主要业务就是接受电话订餐并送货上门。

【败走麦城】

2005 年，霍华德的快餐店的营业额直线下降，订餐客户日渐减少，终于在圣诞节前的一天，霍华德的快餐店倒闭了。

【如梦初醒】

霍华德失败的主要原因就是他忙于公司的账款管理，而忽视了日常的工作管理。送餐行业最重要的就是满足客户的饮食要求，但霍华德的送餐员们在送完一份任务后，并没有立即回到餐馆继续工作，而是开小差办自己的私事去了。久而久之，客户的等待时间越来越长，就对餐馆的服务质量产生了质疑，最后，那些回头客只得选择别人家订餐，霍华德的餐馆自然被淘汰了。

私营公司创业者一定要把管理细化到实际工作中去，制定一套行之有效的管理制度。私营公司加强管理，在管理失误中总结经验教训，最重要的一条就是：制度要严肃认真地执行，违反制度的一定要受处罚。具体地讲，有效地执行公司已制定的管理制度，重点应从以下几个方面入手。

(1)在制度面前人人平等。

无论是私营公司的总经理，还是部门经理，或是一般员工，都必须严格遵守

公司的各项规章制度，把规章制度作为有序管理的行为准则。

(2)加强教育，提高认识。

公司管理制度是按照社会化大生产的要求和经济技术的客观规律制定的，难免同小生产的习惯势力产生矛盾，因此必须加强教育，提高广大员工遵守规章制度的自觉性。

(3)加强培训，养成习惯。

管理制度建立后，要让员工了解它，熟悉它，并养成良好的遵守习惯。因此，对岗位业务人员必须进行业务培训，使他们了解现代大生产的客观规律。不断提高技术知识水平，了解工作标准，以利于更好地执行相关规章制度。

【大家点化】

必须让员工得到培训，并给予他们必要的信息，以满足客户的期望，并从内到外为客户着想。

——弗雷德·史密斯

269. 彼得·克里斯

——没有培训就没有未来

【英雄留名】彼得·克里斯

【光辉岁月】

彼得·克里斯出生在美国新泽西州一个贫困的工人家庭，上中学时他就对经商产生了浓厚的兴趣，这一点也许是受到生活压力的影响。2002年，他与几个好友成立了一家小型的家政服务公司，开始开创属于自己的事业。克里斯的公司在头两年在当地很受欢迎，每年也至少有200万美元的收入，于是他开始招聘更多的家政服务人员，继续着自己雄心勃勃的经营计划。

【败走麦城】

但是，令人意想不到的是，在后来的经营中，彼得·克里斯发现自己的公司营业收入逐渐减少，一些常年接受其公司服务的客户也都转投其他家政公司，令他百思不得其解。于是，2006年，克里斯的公司终于因为“揭不开锅”而关门大吉。

【如梦初醒】

彼得·克里斯的家政公司之所以会突然“断客”，一方面是因为竞争的激烈化，

因为当地先后又成立了几家家政服务公司，使得市场逐步萎缩。更为重要的是，克里斯忽略了对家政人员的培训，他只是在招聘后让那些员工尽快地投入到工作，却没有注意对他们素质的培养。随着雇主对于服务人员越来越高的要求，克里斯的员工就很难满足客户的需要，这就造成了他的失败。

其实，对于员工的培训是每一个企业最重要的一项管理工作，忽视了它就等于忽视了企业未来的生存环境。克里斯的小公司是这样，大公司也是这样。

有人就曾对世界上优秀的15家公司发展历程进行研究，发现这些公司之所以不断发展壮大并长盛不衰，一个非常重要的原因是他们都非常重视对员工的培养计划。有人发现可口可乐公司的一个有机化学博士，还担当了一位负责人的行政助理。这是为培养这位博士而做出的专门安排。也有人发现，摩根保证公司和花旗银行或约翰逊兄弟公司，就曾有组织、有计划地将其银行家们或经理们派到国外的机构工作，以增加国际经验，并使他们有机会亲自管理一个小公司。还有人发现，杜邦公司将其受过高等技术教育的人员从科研部门，调到加工部门，再到市场营销部门、管理部门、公司人事部，然后进入公司各级领导岗位。也还有人发现，IBM公司职员定期参加某种有教育意义的经验交流会。

人们一次又一次地发现，他们正在把一种看来很科学的做法用于公司职员的培养和造就，以使他们有朝一日能具备在综合领导岗位上进行领导所需要的知识和技能。

人们还发现，这些公司所做的一些努力并不只是为了通常意义上的人才培养，它也是为了能在将来为公司经营的远景战略提供支持。

【大家点化】

培训，也是我对员工的一种很好的管理方法。我们有专门的培训机构，并拥有一个很大的培训体系，能够给予员工尽善尽美的培训。同时，在店里有很多实践的机会，当实践和培训内容结合在一起的时候就能够显示出我这种培训方式的众多好处来。

——迈克·戴尔

名刀是由名匠不断锻炼而成的；同样地，人才培养，也要经过千锤百炼。

——松下幸之助

古人说：聪明秀出，谓之英；胆力过人，谓之雄。二者合一即是英雄。

有一些人，曾用自己的双手开创过属于自己的事业，曾在商业的舞台上树立过自己的丰碑，但最终却在大浪淘沙似的商业战场上折冠落马，败走麦城。人们管他们叫做失败者，而笔者却认为，我们也应该尊称他们为曾经失败过的英雄。

第八章



资本运作中的憧憬与梦魇

一些创业者的头脑着实厉害，他们脑细胞里都是高速运转的数学公式和经济学原理。

靠头脑发财谁都不会反对。但是1加1等于2的基本常识是连小孩子都明白的道理。

一旦贪欲占据着你的心灵，你将会在资本的巨大诱惑下在悬崖边上迷情狂舞。忘却了规则、忘却了常识、忘却了前行的道路，最终必将从悬崖上跌落下去。

270. 查德·富尔德

——拔了毛的凤凰不如鸡

【英雄留名】查德·富尔德

【光辉岁月】

身为前雷曼兄弟公司董事长兼首席执行官的理查德·富尔德，因其冒险凶狠和自负高傲的性格，被人冠以“华尔街的斗牛犬”及“大猩猩”的“美誉”。

成立于1850年的雷曼兄弟公司是一家国际性的投资银行,总部设在纽约。雷曼兄弟公司成立迄今，历经了美国内战、两次世界大战、经济大萧条、“9·11”袭击和一次收购，一直屹立不倒，曾被纽约大学金融教授罗伊·史密斯形容为“有19条命的猫”。

1994年,雷曼兄弟通过IPO在纽约交易所挂牌,正式成为一家公众公司。2000年正值理查德·富尔德入主雷曼，更是雷曼兄弟成立150周年之际,其股价首次突破100美元,并进入标普100指数成分股。2005年,雷曼兄弟管理的资产规模达到1750亿美元,标准普尔将其债权评级由A提升为A+;同年,雷曼兄弟被Euromoney评为年度最佳投资银行。也正因此，富尔德在执掌雷曼8年间获得了令人争议的3.5亿美元薪酬。

【败走麦城】

想必2008年9月9日的夜晚注定要成为查德·富尔德的不眠之夜。因为就在这一天，他所掌控的雷曼公司股票开始狂跌不止，一周内股价暴跌77%，公司市值从112亿美元大幅缩水至25亿美元，直至最后倒闭破产。

导致雷曼破产的直接原因也是美国百年一遇经济危机的前奏——次贷危机。查德·富尔德做梦也不会想到，他一手推行8年的新型贷款业务使雷曼公司曾在住房抵押贷款证券化业务上独占鳌头，但最后也恰恰就败在了这个业务引发的次贷危机上。

更令他如鲠在喉的是，他竟然成了美国经济衰退的罪人、元凶。以至于他在破产前最后一刻向政府及华尔街同行求援，竟无一人理睬。更难想象的是在9月21日，富尔德在雷曼大厦的健身房被人痛打泄愤，甚至一度失去知觉。原因很简单，因为“你拿别人的钱去冒险，为你自己挣了这么多钱”。不可一世的枭雄就这样在百般唾骂声中黯然离场。

【如梦初醒】

查德·富尔德的失败可以说是他妄想症式的经营与现实严重脱离的必然结果。

首先，当金融创新越演越烈后，投资银行的性质就开始越来越像一个高级赌场了。以查德·富尔德为代表的金融巨头设计出了一个个美妙的金融奇思并将其实施，催生出了一个个市场奇迹。也许正因为此，投资银行是一个“一本万利”的行业，促成一个10亿元的兼并，估计它得拿走1个亿，但它付出的就是几个所谓高智力的策划和评估，最多拿点钱买点股份撬动撬动。在创新的招牌下，在巨额高利的引诱下，投资银行当然满怀激情，不遗余力，甚至铤而走险。

其次，次贷危机爆发前，查德·富尔德所领导的雷曼兄弟大肆盲目利用“证券化”、“衍生工具”等高杠杆率结构性产品追求投资银行式收益，其他银行也随之效仿，整个金融业都沉浸在高杠杆率带来的财富盛宴的欢欣之中，而忘却了金融创新其实是一把“双刃剑”，市场泡沫终会破灭。

在这次次贷危机中，尽管金融机构对次贷衍生产品建立了精巧繁杂的定价和评级模型，但面对美国房地产市场价格突然逆转的实际情况，模型的前提假设和市场现实风险严重偏离，导致风险定价功能失效，从而引发投资者的恐慌，并通过“羊群效应”传导放大风险，最后酿成了全面性的金融危机。

次贷危机实际上就是过度扩张信用的产物。各种信贷大肆扩张，置实际承受能力于不顾。它在营造出一种虚幻的美妙前景的同时，也在刺激着贪婪与投机的欲望。而查德·富尔德作为这种贪婪游戏的主要制定和参与者，理所当然地成为贷款与信誉两者默契破裂下的首犯和替罪羊。

【大家点化】

成功投资的秘诀有三条：第一，尽量避免风险，保住本金；第二，尽量避免风险，保住本金；第三，坚决牢记前面2条。

——沃伦·巴菲特

271. 黄宏生
——远见也能害苦人

【英雄留名】黄宏生

【光辉岁月】

1977年，黄宏生成为中国恢复高考后的第一批大学生，考入华南理工大学无线电系。

1982年，黄宏生进入华南进出口公司工作。1983年，其所在的电脑事业部成了华南公司效益最好的部门，黄宏生也由助理工程师升任电脑事业部部长。在28岁时，黄宏生成了该集团公司历史上最年轻的常务副总经理。

1988年，见多识广的黄宏生辞去公职，开始掀开自己创业的新篇章。他筹集了5万元只身到香港创业，创办了一家生产遥控器的小工厂创维实业公司。1992年，创维集团成立。经过十多年的奋斗，这家小作坊发展成为蜚声海外的彩电生产名企。2000年，创维成功在香港主板上市，募集资金10亿元。经过多年发展，创维集团已成为了中国彩电龙头企业之一，黄宏生也成了令人仰望的商业奇才。

【败走麦城】

谁能想到，这样一个商界儒将居然会身陷囹圄，香港廉政公署在2004年11月30日发布消息称，该署拘捕了十名人士，其中就包括创维集团董事会主席黄宏生、三名执行董事及一名财务总监，怀疑他们涉嫌透过贪污手法进行诈骗及挪用公司资金。随后不久，黄宏生这位创维集团的“开国之君”不得不宣布“退位”。

【如梦初醒】

黄宏生挪用资金为什么？据说是投资房地产。黄宏生靠彩电发家，但却深知这个行业已经到了竞争白热化的薄利时代，他在2003年就曾语出惊人地说：“卖彩电还不如卖白菜”。他说，当时一台电视的平均利润不到10元钱，如创维2002年度的产值是95亿，利润却只有区区几千万元。

2004年中国家电企业的日子更难过。从2004年1月1日起，彩电的出口退税率下调4个百分点。出口退税率与贸易出口成本呈负相关效应。出口退税率下调4个百分点，将使彩电出口成本增加约4%，这对于利润只有5%的彩电企业来说无疑是走到了生死存亡边缘，摆在中国彩电企业面前的路只有两条：亏损出口；价格上浮。加上国内人民币升息，美元贬值，制造业的制造成本在猛涨，家电价格战却在继续猛打，家电企业利润越来越稀薄。这种不好过的日子还与上下游伙伴关系的游戏规则发生的改变紧密相关，以前家电企业的上游供应商可以赊销，下游零售商不会要求限时打款，现在的游戏规则完全发生改变，全部都是现款现货。这些因素都让任何一家家电企业资金链都异常紧张。

面对利润下滑的现状，企业家不得不思考企业下一步的战略与方向，这对于他们来说是一个不小的心理压力。黄宏生遇到了家电企业发展中这样的瓶颈，他一直强调专注于彩电纵向多元化，他也十分强调研发，并希望借助研发来摆脱中国彩电业的困境，但是严峻的事实却是他不可能指望越来越稀薄的主业利润提供给创维足够的研发资金。在这样的压力下，他很自然会选择一些盈利不错的短期项目，开拓新的利润来源，以缓解主业激烈竞争的压力，或者提供彩电主业研发的巨额费用。所以，最近几年，黄宏生与创维集团关于投资房地产的传闻不断。

事实上，中国现在的商业时代已经由过去的低成本、高回报率的暴利时代加

速转变为高成本、低回报率的微利时代，进入2008年尤为明显。对于私营公司而言，微利时代为私营公司发展带来的直接影响就是企业会遇到各种各样以前所未遇到的问题，哪怕是一个小小的问题没有有效解决，都有可能把企业至于生死边缘。

而企业要果断实行战略选择策略。要从专业化角度加大科技投入，提高产品附加值，通过自身"精、专"优势，增强企业的核心竞争力，从而变危机为契机，实现企业的产业转变，加快发展步伐。

【大家点化】

如果你想在商业上或在任何其他的领域里获得成功，你只要具有集中注意力和用好时间的能力就足够了。

——李·艾克卡

我们之所以能够成功，并不是因为我们有能力清除所有的障碍，而在于我们专注地寻找可以跨越的障碍。

——沃伦·巴菲特

272. 唐万新
—— 中国第一"庄家"的落寞

【英雄留名】唐万新

【光辉岁月】

唐万新曾经创业近十年，但最终还是"马革裹尸而还"。1995年，唐万新成立了新疆德隆国际实业总公司。后来他领导的德隆从一家地处西北边陲的小公司发展成为了一个一度控制资产超过1200亿的金融和产业帝国。德隆涉足行业之多令人称奇，从番茄酱、水泥到汽车零配件、电动工具、重型卡车，再到种子、矿业、零售等等不一而足；而其通过各种直接间接手段控制的金融公司同样令人感叹，从信托、证券、租赁再到商业银行，所有的金融工具它都几乎收入囊中。

而且德隆各个子公司在股市上也是金字招牌，例如，湘火炬、新疆屯河、合金投资这三只超级牛股一直是以滚雪球的模式完成上涨。最牛的2003年年底，三只股票的流通市值分别增长了37.34倍、26.71倍、26.70倍，总市值高达200多亿元。唐万新似乎把德隆打造成了一头猛兽，游荡于各个领域，大有一吞寰宇之势。



【败走麦城】

唐万新的经营手段是何等神通，竟然在商界刮起了德隆旋风。当谜底揭晓时，似乎所有人都恍然大悟。唐万新靠“坐庄”把德隆运作成一个中国商界猛然崛起的神话，但是，他又靠“坐庄”亲手把德隆这个神话毁灭了。

唐万新的坐庄手段很稳，他用拆东墙补西墙的方式运作股市上筹到的资本，来来回回，他的德隆便滚雪球式的壮大发展。但从2000年开始，德隆每月的护盘及其他成本已达到上亿元，而漫长的熊市也让德隆压力倍增，在用收购金融资产堵窟窿的方式死扛了三年之后，“中国第一庄”终于扛不住了，于2004年4月13日开始惊心动魄的跳水。到5月25日，“老三股”的市值蒸发了160亿元。截至2004年4月14日，新疆德隆、德隆国际累计买入老三股678.36亿元，累计卖出621.83亿元，余股市值113.14亿元，余股成本162.30亿元，按照移动平均法计算，德隆共非法获利98.61亿元。

亲手操盘的唐万新兄弟仓皇逃往缅甸，后因不甘心而返还国内的唐万新被捕归案。2006年4月29日,武汉市中级人民法院一审宣判,唐万新因犯非法吸收公众存款罪和操纵证券交易价格罪,共获刑8年，并处罚金40万元。

【如梦初醒】

唐万新的失败就是用了最不该用的手段去融资，在资金出现短缺时，这种筹资渠道自然就会暴露在光天化日之下，而作为非法所得的所有人，唐万新必然要付出惨痛的代价。

私营公司创业者为了保证发展所需资金，认为不仅需要确立经济合理的筹措渠道，更重要的是要有较强的资金筹措能力，达到较快的资本积累和积聚速度。但融资要讲求策略，要争取以最小的代价达到最大的目的。

(1)应量力而行。

商人筹资都有其代价，这是市场经济等价交换原则的客观要求。正由于此，商人在筹资过程中，筹措多少才算适宜，是商人必须慎重考虑的问题。筹资过多会造成浪费，增加成本，且亦可能因负债过多到期无法偿还而增加经营风险；筹资不足又会影响计划中的正常的业务的发展。因此，商人在筹资过程中，必须考虑需要与可能，做到量力而行。

(2)筹资成本应低。

筹资成本指商人为筹措资金而支出的一切费用，主要包括：筹资过程中的组织管理费用；筹资后的占用费用；筹资时支付的其他费用。

(3)以用途决定筹资方式和数量。

由于商家将要筹措的资金有着不同用途，因此，筹措资金时，应根据预定用途正确选择长期筹资方式或短期筹资方式。

(4)保持控制权。

商人为筹资而部分让出原有资产的所有权、控制权时，常常会影响自己生产

经营活动的独立性，引起利润外流，对自己近期和长期的效益都有较大影响。所以，筹资一定要坚持一个原则，那就是保持对经营活动的控制权。

(5)要有利于商家竞争能力提高。

这主要通过以下几个方面表现出来：通过筹资，壮大了资本实力，增强了支付能力和发展后劲，从而减少了竞争对手；提高了信誉，扩大了产品销路；充分利用规模经济的优势，增加了产品的市场占有率。竞争力的提高，同商家筹集来的部分资金的使用效益有密切联系，是筹资时不能不考虑的因素。

(6)筹资风险低。

商家筹资必须权衡各种筹资渠道筹资风险的大小。例如，如果采用可变利率计息筹资，当市场利率上升时，需支付的利息额也会相应增大；利用外资方式，汇率的波动可能使商家偿付更多的资金；有些出资人违约，不按合同注资或提前抽回资金，将会给商家造成重大损失。因此，筹资必须选择风险小的方式，以减少风险损失。例如，目前利率较高，而预测不久的将来利率要下落，此时筹资就应要求按浮动利率计息；如果预测结果相反，则应要求按固定利率计息。再如利用外资，应避免用硬通货币偿还本息，而争取以软货币偿付，避免由于汇率的上升，软货币贬值而带来的损失。同时，在筹资过程中，还应选择那些信誉良好、实力较强的出资人，以减少违约现象的发生。

按照国际化的发展模式，公司要想做大，必须有金融业作为有力的支撑。任何公司正常运营都离不开资金。筹措资金不仅是财务管理的重要方法，有时也是最高管理层面临的最大难题。只有正确运用金融手段才能获得预期的支持。

【大家点化】

你可以计划好生活中的所有事情，然而屋顶却向你坍塌下来，这就意味着你对自己是什么人，你在余生应该做些什么思考得还不够。

——李·艾克卡

企业既不能贪图暴利，也不能放弃大量供给物美价廉产品的努力。惟其如此，才是企业家永久的职责。

——稻盛和夫

273. 佘春泰
——从资本大师到逃跑高手

【英雄留名】佘春泰

【光辉岁月】

将至半百的佘春泰，毕业于台湾逢甲大学工业工程系本科，先后在盛余股份、

烨辉集团、裕铁企业股份有限公司等台湾钢铁企业工作。2001年到2002年间，佘春泰被聘为常熟启扬新兴建材有限公司的总经理。2005年5月19日，中国金属在新加坡交易所挂牌上市，以每股0.5新元的价格，募集资金4198万新加坡元，折合人民币2.12亿元，成为常熟市第一家上市公司。

中国金属招股说明书披露，2003年该公司的收入仅为1.14亿元人民币，到2004年猛增至11.59亿元人民币，利润亦从2003年的270万元人民币上升到2004年的1.41亿元。随后，中国金属多次杀入中国500强排名，佘春泰成为常熟乃至江苏的名人。

【败走麦城】

2008年5月，中国金属有几笔款项到期，在多方协商后进行了展期，但到同年8月，更多的到期贷款压得中国金属喘不过来气了。同时一些大供应商开始催讨欠款，最终出现了一个令人不可思议的一幕：2008年10月7日晚，佘春泰等20多位台湾高管层的“集体出逃”。

【如梦初醒】

原来，佘春泰是位资本高手，空手套白狼更是他的独门秘籍。据报道，星岛建材与科弘材料两家厂其实就是一家，一直以来就是两家仓库互相对倒，再加上鸿洋港口，都是套银行资金的路子。在生产上，套客户的钱买材料，用材料再去向客户抵押贷款。其实他们这几年狂上生产线，那几条轧机线和镀锌线还算不错，但是远远低于评估的价格，光靠卖设备给厂子，他们就已经把钱赚足了。

中国钢价出现向下的“拐点”，成为中国金属局面撑不下去的根本原因。2008年6月开始，钢价下泻，中国金属的产品甚至比原材料价格还低。再加上美国次贷危机的影响，许多国外欠款未能及时收回，这更加剧了中国金属资金的紧张局面。于是账款未收加之全球化背景下危机的影响，就造成了佘春泰游戏的结束。

其实，与佘春泰的公司一样，许多私营公司都存在外账难收的困境，那么怎样才能避免欠账成为自身发展的绞索呢？很简单——掌握恰当的发货频率。

在合作过程中，营销人员除了“及时送货”之外，还可以巧妙地控制发货频率给客户施加压力，防止客户拖延支付期限或减少支付金额，从而达到按时足额结款的目的。

①对于“送二结一”的产品，可以将客户的购货要求化整为零，多批次、少品种、少数量地给客户供货。比如客户一次要二十个品种各十件，只给他送十个品种，每个品种只送五件，有意让客户处于一种“饥渴”状态。

②将优势品种断货。每个厂家都有一两个有市场需求的、成熟的、畅销的优势品种，如果将这样的品种停止向客户供货，必然使对方的下线客户转移进货渠道，甚至永远流失。

③前款不结，后货不送。停止向客户供给一切货物，直至他付清前期货款。

甚至收回货物，不再与之进行业务交往。

【大家点化】

贪求暴利是一种卑劣的做法。我如果创造事业，首先一定要做那些人们需要的东西，并且还要大量地生产，廉价倾销，这样自然也可以赚大钱。

——亨利·福特

274. 张海
——资本大师修得囹圄"正果"

【英雄留名】张海

【光辉岁月】

2000年，张海开始扬名国内资本市场。当年4月，凯地公司借收购深圳东方时代投资有限公司之机，入主由国内36所名校发起成立的上市公司中国高科。次月，张海任中国高科董事长，成为"中国最年轻的上市公司董事长"。其后，"凯地系"在股市频频出击。2000年至2001年间，"凯地系"先后操盘方正科技、银鸽投资、飞亚达、中科健、深大通。须臾之间，"凯地系"以资本链捆绑之关联公司总市值已超百亿，引人侧目。

2002年，张海以浙国投名义"闪电收购"健力宝，执掌国内最大饮料厂家，任董事长兼总裁，时年28岁。媒体称之"亮出轻狂的资本面孔"。是年8月，时值健力宝创办18周年，张海斥巨资包下新加坡豪华邮轮"处女星号"，遍邀客户及媒体出席庆典。有估算称此举耗资400万元，可称当年亚洲最大规模的游轮活动。

【败走麦城】

这样一个席卷狂云而来的大志青年给人们无限的憧憬，可是张海经过两年"大刀阔斧"的改革，居然把健力宝集团折腾得只剩下一个外壳，他主推的第五季系列饮料不但没有重新夺回健力宝的失地，反而将健力宝品牌的影响力丧失殆尽，"第五季"只能留给人们一个饮料名字的模糊印象，毫无品牌可言。于是他重操旧业，转而以健力宝品牌展开资本运作。

两年间，主业经营频频失策，而资本运作亦劳而无功。健力宝日渐衰颓，至2004年8月，张海终于被股东联手逐出。2005年3月24日，张海被检察机关逮捕，因为他涉嫌利用职务之便，侵占健力宝集团1.21亿元，挪用健力宝集团资金

9473万元。这位资本大师居然修成“正果”，身陷囹圄，怎不叫人错愕。

【如梦初醒】

张海的失败首先是营销决策错误而导致的销售渠道丧失。张海入主健力宝后，曾想把健力宝整体洗牌重塑，上任仅仅两个月的他便一举炒掉了原有的80%以上的销售人员，同时新招募了两千多名销售人员,进行封闭培训，开始全新的通路建设和营销模式。

其次，他忽视品牌管理，放弃了健力宝这个已经在人们心中耳熟能详的卓越品牌。2002年4月份,张海不惜舍掉五六个亿的营业额,把所有健力宝下面的非健力宝品牌产品全部停产。同年6月份,张海推出定位在“健康的休闲饮料”的全新品牌“第五季”,集团绝大部分资源向“第五季”倾斜，在广告上投入额度达到了前所未有的奢华程度。于是一个卓越品牌资源被遗弃，而另一个全力打造的新品牌去参与激烈的市场竞争，虚耗着公司的财力资源，当张海发现第五季没有产生像他预想的效果时，已为时晚矣。

从消费者角度来讲，品牌管理是通过整合消费者同公司的所有接触界面（比如：广告、公关、视觉识别、产品、销售、服务、商誉，等等）来管理消费者对公司的整体体验的过程。

(1) 品牌目标。

在确定品牌目标之前首先要明确公司的战略目标，在公司战略目标基础上梳理出来的品牌目标，才能保证公司未来发展的一致性、长期性。品牌目标确定以后，再进一步分析品牌现状与品牌目标的差距，一方面可以为品牌定位、品牌架构以及品牌延伸等方面的规划工作提供指导；另一方面，也为日常的品牌管理、市场推广活动提供了依据。避免在公司追求短期利益的过程中，常常以牺牲品牌长远建设的利益为代价。

(2) 品牌定位。

品牌定位就是公司在目标市场中给品牌找一个位置，告诉消费者这个品牌是专为哪些人设计的，能给他们带来哪些功能上的益处、情感上的益处，并给出充足的理由让大家相信买了这个品牌就能得到这些益处等，同时公司常常将公司品牌定位的深刻内涵高度凝练成一句通俗易懂、朗朗上口的公司广告语来帮助消费者理解并记忆品牌定位。

(3) 品牌传播。

提到品牌传播，大家自然会想到品牌的对外宣传和推广，事实上品牌传播包括对内和对外两部分，对内的品牌传播与对外传播同等重要，因为一个品牌的建立是客户所有品牌体验的总和，包括产品、包装、运输工具、销售场所、销售人员言谈举止、客户服务处理、媒体宣传、公司商誉等。对外传播主要通过广告、公关、促销活动、网站、培训等方式实现。

卓越的品牌不是一个标志，而是一套精心设计的业务系统，其范围包括从最

初的原材料选择到最终的用户服务。从某种意义上来说，消费者所购买的不是产品，而是一个完整的产品体系，张海恰恰忽视了这一点，使健力宝品牌变成了“鸡肋”。

然而，张海的最终失败还是定格在他的资本运作上，如果不是他自认为高超的手段他也不会得到健力宝，更不会让健力宝变成空壳。他当年收购健力宝的资金本身就是从别的企业慢慢运作而来，与其当初宣称的资金简直就是子虚乌有；入主健力宝后，他又抽调健力宝的原有资金去补齐剩余部分，更有甚者，他动用健力宝的资本去运作、收购别的企业，来达到他滚雪球似的财富积累，而健力宝却渐渐地被他抽干，加之对第五季的资源消耗，就导致了他资金链的断裂，这是他被“请出”健力宝，直至“功德圆满”，“修成”入狱。

【大家点化】

有使命感的企业家，应该努力坚持走一条正途，这样我相信大家一定可以得到不同的程度的成就。

——李嘉诚

即使我的其他一夜之间烧光，只要我的牌子还在，我就马上能恢复生产。

——阿萨·坎德勒

275. 管金生
——“证券教父”的逆势末路

【英雄留名】管金生

【光辉岁月】

管金生自幼勤奋上进，学习成绩优异，后考进上海外国语学院，并获得法国文学硕士学位。毕业后，他从公安机关的翻译岗位转到上海市投资信托公司工作，先后任经理助理、副经理，并被选送到比利时布鲁塞尔自由大学深造，成为法学、工商管理双料硕士，在八十年代的中国，他可谓是少有的高材生和稀缺人才，过硬的专业技能为他以后创业打下了深厚的基础。

1988 年，管金生负责筹建上海第一家证券公司———万国证券公司，先后任副董事长、总经理、总裁。同时，他还兼任上海证券交易所常务理事、深圳证券交易所理事、中国证券业协会常务理事。在他的领导下，万国证券一级市场承销业务占全国总份额的 60%，二级市场经纪业务占到全国总份额的 40%。美国、英国的权威机构评定万国证券为中国第一大证券公司。

管金生的名气伴随着万国证券的影响如日中天。他头顶“中国金融界第一人”的称号到外国著名电视台用英文向外国人讲解上海证券市场，并誓言将万国变成中国的野村、美林。1994 年，他更提出万国证券“要在 2000 年进入世界十大券商”，可谓志向不浅。

【败走麦城】

这样一个“证券教父”，他身上承担着人们无数的期望，然而，在证券领域开宗立派的管金生却出人意料地跌倒在国债期货市场上，于是我们看到了一连串不敢相信的事实。1995 年 4 月，管金生辞职；同年 5 月 19 日，管金生被捕，罪名为贪污、挪用公款 40 余万元；1996 年 7 月 16 日，申银与万国合并；1997 年 2 月 3 日，管金生被判处有期徒刑 17 年。

【如梦初醒】

作为早期的券商老大，万国证券本来前景不错，却为何落得个与他人合并残喘的下场？这与管金生的行事作风有着密不可分的联系。管金生一向明知山有虎，偏向虎山行，也因此成就了他的全才美名。然而，过度的执著于自信或使自己朝着另一方面发展，那就是逆势而行。管金生的教训是深刻的，“逆势而为”也就是“倒行逆施”，在这一点上，即使短时间内可取得一定的意外收获，但最终的失败却是不可避免的。

国债期货市场是 1993 年底由上交所提出并经财政部、人民银行批准而设立的试点，最主要的目的是刺激国债市场，使国债能够顺利地发出去。

327 品种是对 1992 年发行的 3 年期国债期货合约的代称。由于其于 1995 年 6 月即将交收，现货保值贴补率明显低于银行利率，故一向是颇为活跃的炒作题材。1995 年 2 月，市场传闻财政部可能要以 148 元的面值兑付 327 国债，而不是 132 元。但一向顺风顺水的管金生不这么看，偏要率领万国证券做空。

1995 年 2 月 23 日，财政部发布公告称，327 国债将按 148.50 元兑付。2 月 23 日，中经开公司率领多方借利好掩杀过来，一直攻到 151.98 元。随后万国的同盟军辽国发突然改做多头，327 国债在 1 分钟内涨了 2 元，10 分钟后涨了 3.77元！

327 国债每涨 1 元，万国证券就要赔进十几亿元！管金生急红了眼，什么都不顾了。下午 4 时 22 分，空方突然发难，先以 50 万口把价位从 151.30 元轰到 150 元，然后又把价位打到 148 元，最后一个 730 万口的巨大卖单把价位打到 147.40 元。这笔 730 万口卖单面值 1.46 万亿元，接近中国 1994 年国民生产总值的 1/3！可以这样说，管金生只差一步就把中国的金融市场搅乱，把中国带入经济危机之中。

然而，管金生做梦也不会想到，当晚上交所紧急宣布：23 日 16 时 22 分 13 秒之后的所有交易无效，当日 327 品种的收盘价为违规前最后签订的一笔交易价格 151.30 元。如果按照上交所定的收盘价到期交割，万国要赔 60 亿元；如果按

147.40 元计算，万国赚 42 亿元；如果按 151.30 元平仓，万国亏 16 亿元。第二天，万国证券发生挤兑。3 个月后，国债期货市场被关闭。万国证券经此一仗，元气大伤，不久被重组，而管金生则落得个“明正典刑”。

【大家点化】
当人们忘记“2 加 2 等于 4”这种最基本的常识时，就该是脱手离场的时候了。

——沃伦·巴菲特

276. 刘五一
——是扩张过度还是空手套白狼

【英雄留名】刘五一

【光辉岁月】
刘五一是一个神秘的创业者，中国商界对他的了解也是通过他的普尔控股有限公司。美国普尔斯马特公司是美国首家经营会员制大卖场的零售商，在 12 个国家经营着 26 家超市，2004 年营业额 6 亿美元。美国普马通过品牌输出与刘五一合作，即刘五一每开一家店，普马收取 10 万美元品牌费用。

1996 年“普尔斯马特会员购物企业中心”在北京注册成立；1997 年，第一家普尔斯马特会员店在北京开业；2000 年，普尔斯马特中国企业通过了 ISO9000 国际质量体系认证，成为中国首家获此认证的连锁店；此后，普马先后在北京、成都、昆明、沈阳、武汉等地开设了 40 多家分店，誓言要成为中国零售业第一。

【败走麦城】
2004 年 7 月南方建材以“拖欠房租”为由将普马告上法庭，引发了“普马资金链断裂”的危机。2005 年年初，普马因为拖欠供应商货款 20 多亿元，上百家供应商在普马旗舰店讨要货款，并由此揭开了该超市卷走供应商货款的全国连锁大案。

而普尔斯马特的基本做法就是开完一个新店后，即抽出该店的流动资金再开新店，以至于严重影响了向供货商付款的支付能力，也使各地分公司无力偿还银行贷款，最终套牢各地银行，制造了金融风险。内地普马多名高管落入法网，多家普马连锁店因此倒闭，国外普尔斯马特总公司宣布断绝与中国普马的联系。而刘五一却落得个畏罪潜逃的结局。

【如梦初醒】

有人认为普马的倒闭是因为过度的扩张导致资金链断裂，但事实上，刘五一的结局是他操纵普马空手套白狼的必然结局。

他利用中国零售业的游戏规则，向供货商大肆收取各种费用并超长期结算货款——这让普马有充分的时间和资金进行全国扩张。

以新疆为例，2002年新疆诺玛特商贸公司成立，注册资金2000万元人民币，但两个月后，这笔注册资金即被总部抽走。随后，新疆普马由北京普马担保，从建设银行贷款3000万元，用以装修两个大卖场；2004年4月，诺玛特新市区店和长江路店开业，3个月后，拖欠货款高达5000多万元。

刘五一是注定要失败的，但那些受骗的供货商是无辜的，有的也因为此成为失败者。那么私营公司创业者应该怎样防范像刘五一这样空手套白狼的骗子呢？

当市场经济向纵深发展之际，当中小公司缺乏国外渠道之时，国内公司更要警惕和严防“内外勾结”的欺诈行为。一般是开放得越宽，骗子就越多，行骗的领域就越广。

经熟人介绍，某公司认识了港商S先生，S先生自称本人所在的香港××公司是一家跨国公司的分公司，他们全球资产工厂多少多少，银行存款多少多少，向世界融资多少多少，准备在大陆投资多少多少等，吹得神乎其神，令人陶醉。与他见面几次均说太忙，没有时间同你们约会。说自己近日大陆某省、某市、香港的漫天飞，都累昏了头，快招架不住了等。

好不容易挨到富翁有了剩余时间，再次约会见面，商讨他对某一项目投资多少多少，某司所占比例该有多大时的交往过程中，发现“富翁”经常说大话使小钱，而且选择的下榻之处常为郊区的饭店，他说喜欢郊区的清净。对此，该公司对他夸海口的财力产生了疑问。

后来该公司通过“美国邓白氏调查机构”调查得知，该“富翁”竟是一个香港小毛巾作坊的小老板，欠银行一屁股债，同世界任何跨国公司都根本没有瓜葛。为此谈判者当即断定：他此次进大陆的目的就是打算“空手套白狼”骗取“银子”回港还贷。真是庆幸因警惕性较高，初始交锋就识破了“庐山真面目”，避免了受骗挨宰。

空手套白狼的人的一般做法是：首先漫天撒谎吹牛，夸大不说小；其次，寻找国内熟人，勾结国内不法商人共同欺诈进出口公司，共同分利，共同套汇、逃汇，肥自己，坑国库；其三，内外勾结，走私不同时期不同品类紧俏商品；第四，持大额假知名国际大银行的汇票、本票，以融资或投资方式赢得地方政府官员和公司的信任，骗取和套取现汇等。

【大家点化】

除非你愿意抽出那些必要的资本支出，不然把注意力全部放在现金流量上绝对是死路一条。

——沃伦·巴菲特

277. 顾雏军
——经商不能坏了规矩

【英雄留名】 顾雏军

【光辉岁月】

顾雏军的背后总带有些许神秘色彩。他在 1989 年下海经商，在英国创办了顾氏热能技术(英国)有限公司。1992 年，又在加拿大成立了格林柯尔股份有限公司。1995 年 12 月，顾雏军回国发展，投资 5000 万美元在天津建成亚洲最大非氟制冷剂生产基地。2000 年"格林柯尔"在香港创业板上市。2001 年至 2004 年，格林柯尔相继收购了科龙、美菱、亚星客车和襄轴。顾雏军就这样亲手缔造了一个庞大的格林柯尔帝国。

【败走麦城】

谁承想到，一个当红的商界明星竟然落得个狼狈入狱的下场。2005 年 7 月底，包括顾雏军在内的 9 名科龙及格林柯尔高管被警方控制，随后因涉嫌虚假出资、虚假财务报表、挪用资产和职务侵占等罪名被警方正式拘捕。后来顾雏军被判刑 10 年。

【如梦初醒】

顾雏军的发家史可以说是一部鲜活的资本运作史。然而，资本收购方面的违规操作使得他旗下这些公司成为他倒台的直接因素。由于资金有限却急速扩张，格林柯尔在完成了前几次收购后就严重现金不足。而家电行业的利润率偏低，现金回收速度又比较慢。

性急的顾雏军等不了自己的帝国缓慢发展。于是，挪用自己所掌控的这些上市公司的资金成为他后期收购的主要资金来源。

顾雏军在国内资本市场真正"开玩"，始于收购上市公司科龙电器。科龙电器曾被业界称为国内制冷行业和家电生产行业的龙头，1999 年其销售额一度达到 56 亿元，但随后陷入了困境，并被 ST。最终，不被外界所知的格林柯尔击败了所有的竞争对手，成功入主科龙。

此次收购，人们普遍认为，科龙电器国有资产被严重低估，顾雏军的收购资金并没有到位。国内主要的财经类媒体大都发表了质疑文章，火力集中在顾雏军的顾氏理论、公司业绩、收购资金来源等问题上。虽然外界充满了质疑声，但顾

雏军并没有就此止步，而是加快了“玩”的速度，以科龙为“桥头堡”，在资本市场迅速刮起了格林柯尔收购旋风。

纸里包不住火。最终，顾雏军因为在资本市场的违规操作而被永久禁止市场准入，当然等待他的还有法律的制裁。

商业世界是一个大舞台，只要你有财技，就可以在这里纵横驰骋。但是，没有规矩难成方圆，在发挥个人才智的同时，必须要看清安全的边界，起码不违法、不违规，否则就会因触碰红线而败北。

【大家点化】

信用和金钱是人生的杠杆。

——本田宗一郎

278. 张文中

——出资不明导致迷雾围城

【英雄留名】张文中

【光辉岁月】

张文中在中国商人中是公认的头衔最多的人，他有中科院系统科学博士、美国斯坦福大学博士后等近二十个头衔，而且个个响亮。但其中最让人熟知的就是北京物美商业集团董事长的身份。

张文中于1994年创办物美商业集团，并于同年在北京开办首家综合超市。经过十年的发展，他把物美集团打造成了一家在2005年全系统实现总销售190多亿元，名列中国企业500强第188位，并于2006年名列商务部公布的连锁企业30强的大集团。

张文中因此被媒体认为是“沃尔玛”中国版的最有潜质选手，成为国内最有影响力的商业零售企业家，民族零售业的旗手，国内商业零售业最具潜质的未来商业巨子。

【败走麦城】

就是这样一个大有前途的福布斯富豪却在2008年10月因为一系列复杂的事件身陷囹圄，被判了十八年有期徒刑，这不禁让人们对物美资产的原始积累过程产生了怀疑。张文中和他的物美并没有重视企业发展中的法律风险防范，尤其是与托管、并购国有资产相关的法律风险，致使物美股权出资方式的不明晰。

【如梦初醒】

物美与国企的复杂产权关系一直是业内关注的焦点。由于物美2003年上市招股书里未详细披露，物美商城的最初组成情况、资金来源及股东背景一直是一个谜团。

不过，实际上早在物美上市之前，物美已经“漂白”净身。物美开展了一系列眼花缭乱的资产重组行动，重组的结果是代表国资的北美物产股权被稀释，直至最终脱离出去。

于是，身为股份有限公司发起人的张文中的财产出资就成了一个让人们好奇的谜团，可以说，这也是他后来被捕入狱的原因所在。私营公司创业者一定要了解作为一个股份公司发起人应该明晰的出资方式，而非张文中那样乱作一团，欲盖弥彰。

发起人是股份有限公司的原始股东，提供最初的出资，这项出资可以货币形式缴纳，也可以公司所需要的财产作价缴纳。因此公司法中明确规定，发起人可以用货币出资，也可以用实物、工业产权、非专利技术、土地使用权作价出资。为了适应这种出资的财产形式，同时要求，对作为出资的实物、工业产权、非专利技术或者土地使用权，必须进行评估作价，核定财产，并折合为股份。不得高估或者低估作价。土地使用权的评估作价，依照法律、行政法规的规定办理。一是为了保证公司资本的真实性，防止公司资本的虚假不实；二是防止发起人利用其筹办公司的有利身份，通过对实物等出资财产的评估作价，牟取不正当利益；三是防止使其他发起人的合法权益受到侵害；四是防止发起人以外的其他股东的权益受到损害，特别是由于虚估发起人出资财产的价值，而会贬低其他股东出资的实际价值。

对于发起人以工业产权、非专利技术作价出资的金额不得超过股份有限公司注册资本的百分之二十。但是属于高新技术的股份有限公司，发起人以工业产权和非专利技术作价出资的金额占公司注册资本的比例，由国务院另行规定，应按有关规定执行。

【大家点化】

必须大胆地创业，小心地守战。不但要重视往桶内装水，还要注意有没有漏水。

——松下幸之助

我不想穿着别人的裤子去跳舞，要干自己干。

——金宇中

279. 杨斌

——每项游戏都要有规则

【英雄留名】 杨斌

【光辉岁月】

20世纪80年代末至90年代初，杨斌靠勤工俭学攒下的1万多美元，开始在中国和波兰等国之间进行棉制品、纺织品、成衣等进出口贸易。1990年杨斌在荷兰创立欧亚国际贸易有限公司，1992年底第二次创业，投资农业；1994年回国，开始一系列的资本运作——重组内地上市公司广华化纤，组织欧亚农业赴港上市等。2001年，身家9亿美元的杨斌被《福布斯》杂志评为“中国内地第二富豪”。

【败走麦城】

1998年底，杨斌以荷兰籍华商的名义通过沈阳对外招商被“招”到沈阳。他打着在沈阳发展高效农业的“旗帜”，在沈阳西北部郊区小韩屯，以1.5亿元的价格圈下3300亩良田，投资18亿元建造梦想中的“荷兰村”。

但在2002年初，投资者、业内权威人士和传媒纷纷质疑欧亚农业，杨斌的资金链很快断掉。他把农民从土地上赶走后，根本没有支付上亿元的补偿金，也无力支付巨额的建设工程款，工程很快陷入瘫痪。

9月30日，鉴于欧亚农业大股东的减持股数与公司发布的数字不符，欧亚农业主动申请停牌。杨斌的“欧亚农业”神话迅速破灭。同年10月，杨斌被捕入狱。

【如梦初醒】

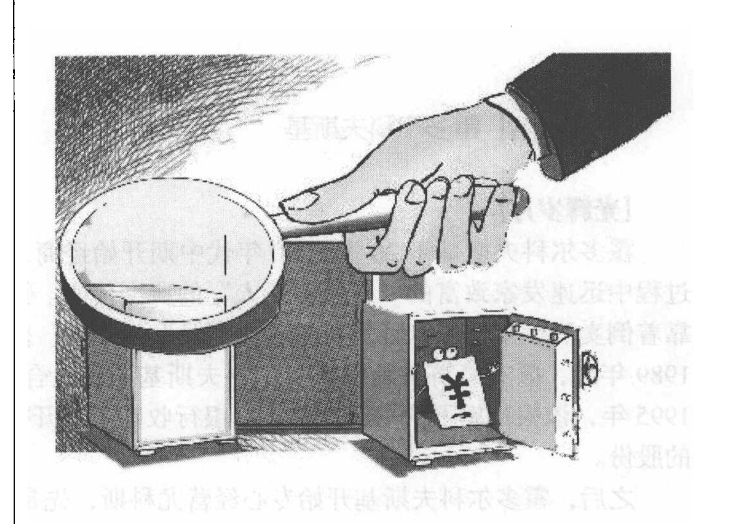
杨斌发家靠的资本运营，更重要的是他靠诈骗来索取财富。这也注定了他最后的失败结局。作为一名私营公司的创业者，要明白一个道理：做哪一行买卖，都有它的游戏规则。

【大家点化】

等你也有1亿美元的时候，你就明白钱不过是一种符号，简直毫无意义。

——比尔·盖茨

第九章



价值迷失导致身陷末路

财富的积累过程是一个人努力的过程，有了梦想就有可能成就一段商业传奇，但必须要付出足够的汗水才会取得成功。

一些创业者在创业的前期就选择了错误的道路、或者是在创业的过程中扭曲了心灵，使自己离财富、成功越来越远，最终得到的还是失败的结局。

这些人的教训值得每一位创业者深思、警惕。

280. 霍多尔科夫斯基
——身陷囹圄的石油沙皇

【英雄留名】霍多尔科夫斯基

【光辉岁月】

霍多尔科夫斯基于20世纪80年代中期开始经商，是前苏联解体后在私有化过程中迅速发家致富的“新俄罗斯人”的典型代表。谁也不会想到，他当年竟是靠着倒卖酒、牛仔服和计算机等“小商品”发家的。然而，天生有材必有用，自1989年起，颇有经济头脑的霍多尔科夫斯基同别人合伙开了一家商业投资银行，1995年，该银行旗下的梅纳捷普投资银行收购了公开拍卖的尤科斯石油公司78%的股份。

之后，霍多尔科夫斯基开始专心经营尤科斯，先是为公司筹得17亿美元的资金，接着收购了东方石油公司，紧接着又与西伯利亚石油公司合并。就这样，霍多尔科夫斯基一步步把尤科斯打造成了“世界级”的大企业。随着尤科斯公司市值的飙升，他也奇迹般地成为俄罗斯首富，被人冠以石油沙皇的美名。

【败走麦城】

石油沙皇的贪欲似乎愈来愈向政治方向倾斜，而他与俄罗斯总统普京的对峙也被人形容为是一场钱与权的对决。

霍多尔科夫斯基在2003年10月被俄罗斯检察机关逮捕。他总共面临七项指控，法官宣判其中四项罪名成立，它们分别是：欺诈侵害财产权；恶意违背法庭命令；个人逃税；同谋偷窃。

一代石油沙皇就这样为了一时的贪欲而付出了十年监禁的代价。而他创立的“尤科斯帝国”也随着“普京大帝”重组俄罗斯能源工业的宏图大愿的稳步实施而土崩瓦解。

【如梦初醒】

其实，霍多尔科夫斯基并不是简单意义上的政治下的经济牺牲品，这是他因贪欲逐步扩大而迷失方向，从而自掘坟墓的必然结果。

俄罗斯石油专家洛帕特尼科夫曾说过，除去霍多尔科夫斯基之流在政治上触犯禁条、在经济上偷逃税款等原因外，俄总检察院拿尤科斯问罪的深层原因，不仅是因为尤科斯的资产蛋糕越做越大，而且是它计划不久把40%的资产卖给美国

石油巨头。这一举动将直接危害到俄罗斯国家安全，损害俄罗斯的战略利益。

原来，尤科斯公司与西伯利亚石油公司合并后，每年上缴国家的税收达俄政府财政预算的10%。尤科斯西伯石油集团一旦向美国人出让40%股权，再加上与英国BP公司合并的俄罗斯“THK石油公司”所控制的每年4000万吨石油的开采量，外国石油巨头将直接影响俄政府财政收入的20%，这将直卡俄经济主权的命门。

美国2003年发动伊拉克战争是为了控制石油资源；美国进入中亚和里海地区是为了控制石油资源；美国石油巨头觊觎尤科斯石油的资产，同样也是为了控制石油资源。在这一战略背景之下，俄罗斯的总统普京当然不会坐视不管。

而另一方，身为俄罗斯石油寡头的霍多尔科夫斯基不但不摆正自己的位置，反而丧失商人的道德底线，还要摆下擂台与普京一决雌雄，商人传统意义上的经济外衣逐步从身上滑落，而出卖国家利益的政治枷锁正被他自己戴在头上。

可想而知，石油沙皇的下场说明了一个亘古不变的经商法则：私营公司的创办者必须要服从国家的政策、法令，维护自己国家的利益，这样才能在这个国家生存下去，否则，就可能落得个身败名裂、遗臭万年的下场。

【大家点化】

玩世不恭的人说任何东西都可以用钱买到，我说那是放屁！世上就有用钱买不来、得不到的东西——幸福就是其一。

——雷蒙·克罗克

我个人认为，“战争”这个词是用穿过每个士兵胸膛的血淋淋的字母拼成的。我坚决反对战争！我宁愿把自己的工厂化为灰烬，也不愿让它为战争服务！

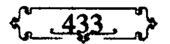
——亨利·福特

281. 单华
——为人似乎太义气

【英雄留名】单华

【光辉岁月】

单华是金华百货有限公司的董事长兼总经理，金华百货有限公司是创办于1950年的老国有企业，集商品零售、批发和娱乐、餐饮等产业于一体，营销范围辐射闽、浙、赣、皖等地，是当地的利税大户。在单华的统帅下，1995年它跻身全国商业百强，并改组为股份合作模式的有限公司。



【败走麦城】

但就是从 1995 年 3 月开始，单华不顾公司章程的明文规定，无视金融风险，背着广大职工，先后十多次为他人做贷款担保。而被担保的一方，有的拿到贷款后逃之夭夭，有的因经营亏损无力偿还。银行为此纷纷诉诸法律，这些无从落实的贷款最后连本带息全部转到了金华百货有限公司的头上。

在这十多笔贷款担保中，仅为金华市金鹰皮革服装有限公司就担保了 6 次，其间还以公司的名义借给金鹰公司董事长金仲余 85 万元。1996 年 5 月，金仲余负债潜逃，担保赔偿由此案发。1998 年 5 月，单华因涉嫌玩忽职守罪被依法逮捕，同年 9 月金华市婺城区人民法院对此案进行公开审理。法院认为，单华由于对巨额担保的风险性、可行性未作调查论证，盲目为金鹰公司提供巨额担保，给金华百货有限公司造成了一千多万的巨额经济损失。据悉，又有银行向法院起诉，要求金华百货有限公司承担贷款担保责任，金额达 300 多万。单华以公司名义到底为别人担保了多少贷款，恐怕连他自己也弄不清楚了。

单华因玩忽职守罪被判处三年有期徒刑，受到了法律的制裁，但他给金华百货有限公司造成的巨大损失已无可挽救。金华百货有限公司的职工大多数都在公司入了股，在职职工个人股金都在 3 万元以上，连离退休的职工也交了 4000 多元。投入的股金有何着落暂且不说，眼下连饭碗都保不住了。一连串的担保赔偿使金华百货有限公司元气大伤，良好的商业信誉也大打折扣。没了货源，没了资金，原先红红火火的生意也急转直下。金华百货有限公司的一千多名员工如今走的走，散的散，剩下的也度日如年，连每月基本的生活费也拿不到。

【如梦初醒】

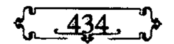
冒险就会有风险。风险就像激流中的暗礁，企业就像激流中的航船，老板这位船长如何带领自己的企业之船穿过激流，绕过暗礁，顺利地到达目的地，是一个严峻的考验。风险始终是与企业发展相伴随的，幻想零风险是不现实的，但关键在于老板怎样看待风险，怎样将风险降低到最小的程度。如果一个老板对自己面临的风险懵懂不知，那是非常危险的。

商海有风险，也有陷阱，任何一个总经理都应该具有风险意识。金华百货有限公司和单华恰恰就缺乏这种意识，盲目为别人贷款做担保，结果落得个为他人作嫁衣裳，自己却鸡飞蛋打，锒铛入狱，公司也被拖进了无底的深渊。这个案例告诉我们，商海行船，时刻都要注意规避风险，盲目地感情用事，不讲制度，无视风险，最终只能害人害己。

【大家点化】

一个公司在风险管理上有多大能力，是决定该公司优劣成败的关键。

——上岛重二



躺在水面上，什么也不做是件悠闲自在的事情，因为眼前没有危险，但在商场上却是绝对致命的。

——小托马斯·沃森

282. 牟其中
——三进两出的“空手道”首富

【英雄留名】牟其中

【光辉岁月】

牟其中的大名在中国商界可谓是如雷贯耳。1974年，身为工人的牟其中因与他人合著《中国向何处去》一书被判死刑，入狱4年，1979年平反后辞职经商。

1989年，牟其中用国内大量轻工产品，从前苏联换回4架图—154民航机。这笔数额巨大、颇具创新精神的跨国生意，使他一夜之间成为名人。

1993年，南德集团制作的宣传手册正式公布其资产和债务：总资产8.6亿元，净资产4.8亿元，固定资产2.9亿元。1995年2月，《福布斯》杂志将牟其中列入1994年全球富豪龙虎榜，位居大陆富豪第4位。同年的《财富》杂志则把牟其中称为中国第一民间企业家和“大陆超级富豪之首”。

牟其中是一个把口号喊遍中国的富豪，一个曾同时肩负中国“首富”和“首骗”两个名号的备受争议的人物。他以300元钱起家，办了三件大事：飞机易货、卫星发射、开发满洲里。他提出改造国有企业；甚至还想炸开喜马拉雅山，把印度洋的暖湿气流引进我国西部地区……

【败走麦城】

然而，光辉岁月的背后往往有着共生的阴暗黑夜，1997年11月，有关部门发出紧急通报认定：南德集团“经营不善，已出现高风险，高负债”之迹象。并指出：截至1996年11月，仅部分金融单位向法院提起诉讼的涉及南德欠债逾期不还案和其他经济纠纷案，总额就高达2.4亿元。1999年1月7日，因涉嫌信用证诈骗罪，牟其中被武汉警方刑事拘留；2月5日，因涉嫌信用证诈骗罪，牟其中被武汉市人民检察院批准逮捕。

纵观中国商界，牟其中可以说是因“造假”落马的第一个富豪级人物，人们除了对这样一个大型私营公司缔造者的悲惨结局叹息外，更多的则是对于牟其中在经营上究竟犯了什么样的错误的疑问和对于私营公司壮大过程中的“黑点”的恐慌。

【如梦初醒】

牟其中策划信用证诈骗始于1995年上半年。当时，天津经济开发区南德经济集团资金紧缺，身为总裁的牟其中心急如焚，多次召集会议，谋划通过信用证以不进口货物的方式融资。

同年6月，牟其中与其前妻认识的澳大利亚X.G.L公司在中国的澳化公司经理何君接触，两人在南德集团总部商定，由何君寻找可为南德集团开立信用证的外贸公司。同年7月28日，何君告诉牟其中湖北省轻工业品进出口公司可为南德集团开立信用证。8月8日，牟其中同意按何君的要求付给其2%的开证手续费。同日，根据牟其中的指示，姚红起草打印了既无进出口货物内容又无进出口代理公司的由何君“协助南德集团进出口产品”的《协议》。牟其中在《协议》上签了名。

8月10日，姚红持牟其中签署的《授权委托书》来到武汉。何君看过《协议》后，让姚红在《协议》上再填上进出口代理公司为湖北省轻工业品进出口公司，以及进出口产品等内容。姚红照办，何君最后才在《协议》上签字盖章。

此后，姚红、牟臣通过何君向湖北省轻工业品进出口公司进口“货物”。湖北省轻工业品进出口公司的总经理助理王某为了本公司获取外贸代理费，竟与何君签订了虚假进出口合同。

1995年9月，因开证金额增大，中行湖北省分行提出若继续开证，就必须提供担保。为此，牟其中派人与交通银行贵阳分行信托投资部主任李某联系，以归还1000万元人民币欠款，支付见证额1%的见证费。1995年7月，牟其中为达到占有信用证资金的目的，同意付给东泽公司“总贷款”5%的贴现手续费。1995年9月至1996年8月，东泽公司将骗取的香港力辉船务公司及已注销的中勉有限公司备运提单（表示货已装船)，连同编造的装箱单、发票各29份通过中介银行转给中行湖北省分行。

中行收到这些“单据”后，同意承兑，东泽公司将已承兑的汇票在境外贴现后，扣除手续费，余款均按牟其中的指令转款至南德集团，中行湖北省分行最终遭受了巨额损失。

公诉人据此指控：南德经济集团及其法定代表人牟其中严重侵犯国家金融管理制度，采取虚构进口货物的事实，骗取信用证，非法获取资金，数额特别巨大；被告人姚红、牟臣、牟波、夏宗炜直接参与信用证诈骗活动……其行为均已触犯《中华人民共和国刑法》，构成信用证诈骗罪。

2000年5月30日，备受媒体关注的牟其中涉嫌信用证诈骗一案，在武汉市中级人民法院宣判：因犯外汇诈骗罪被判处无期徒刑。法庭宣判后，牟其中不服，当庭表示上诉。同年8月22日，湖北省高级人民法院作出终审裁定：驳回牟其中等人的上诉，维持一审判决。后来，牟其中在服刑期间被改判18年有期徒刑。这位曾经两进两出的前首富能否完成他三进三出的命运安排，直至今日，许多私营公司创业者都在关注着。

其实，私营公司创业者在商界的立足之本就是诚实，而牟其中恰恰因为丧失了诚实而坠落深渊。现代社会需要的是诚实和信用，任何时候都要保持一颗诚实的心，才能在当今社会站稳脚跟，也才能赢来朋友和同事的信任。

诚实不仅是种美德，也会是成功的一块敲门砖。要知道，欺骗别人的人，最终被欺骗的只能是自己。身为总经理只有诚实为人办事，才能“上行下效”，提升组织运作效率。而从对外交往角度来看，经营者只有讲究诚信，才能赢得客户合作，实现长远发展。

【大家点化】

有许多事情你不能和别人分享。我试图做到公正和诚实，让人们了解他们想知道的事情。但是，你心里必须藏一些事，而且还要装得若无其事。

——安妮·麦考比

要赢得好声誉需要20年，而要毁掉它，5分钟足矣。

——沃伦·巴菲特

283. 陈相贵

——梦幻般的亿万财富造梦大师

【英雄留名】陈相贵

【光辉岁月】

陈相贵原本是中国第一批森林武装警察，复员后，陈相贵怀揣着500元退伍津贴，来到一家洗衣粉厂做推销员。两年后他独立创业，自己创建洗衣粉厂，用十年时间打造出了八分钟国际洗涤集团系列知名品牌。到20世纪80年代中后期，陈相贵已是闻名全国的企业家。陈相贵先后投资成立了包括五个公司、四十多个分公司、办事处的大型产业集团，任集团公司董事长。

让陈相贵在商界无人不晓的还是他的万亩大造林计划，“万里大造林、利国又利民”这句话成了人们耳熟能详的广告语。为了扩大万里大造林公司的影响力，他运用宣传策略，聘用名人当副董，投资参演电视剧，在广告的狂轰滥炸中，陈相贵的万亩大造林公司的生意越做越大，他自己也成了名副其实的亿万富翁。

【败走麦城】

2007年8月22日，风头正劲的陈相贵由亿万富翁直接“升级”为“负翁”，并被捕入狱。这一惊人的消息迅速在全国大街小巷竞相传开，人们纷纷想知道个

究竟：陈相贵到底怎么了？

2004 年 1 月，万里大造林公司在内蒙古通辽市注册，注册资本金 1000 万元。公司在内蒙古以每亩每年 2 元至 30 元不等的价格承包（租赁）土地种植幼苗，或直接以较低的价格购买林地，再以每亩林地 2660 元左右的价格出售给买受人。

截至 2007 年 8 月，万里大造林公司未经有关部门批准，通过公开向购买人承诺林地 8 年后每亩林木蓄积量达到 12 立方米，10 年达到 15 立方米等“高回报零风险”的手段，总计向社会销售林地 45 万多亩，非法吸纳公众资金 13 亿元。而买受人其实得到的不过是几亩黄沙地，几棵小树苗。陈相贵也受到了应有的惩罚。

【如梦初醒】

被捕后，陈相贵仍然坚持自己获取资金的手段是合法的，但其中的欺骗已是不争的事实，陈相贵是不懂法还是明知故犯只有他自己清楚。

其实像陈相贵这样个人创办公司，进行投资活动，首先应了解法律。公司得按时纳税，依法经营，得保护职工权益。其次，公司必须依法成立，组建不同的公司，要依照不同的法律来规范。再次，要依法定程序同别人做生意，必须遵守合同法、票据法、反不正当竞争法、质量保护法等。再者，若所办的公司是涉外公司，那么还需熟悉国际惯例、国际经济法 (如海商法、代理法、保险法) 等。

公司即使是要消亡了，也有法规相伴。破产法就是为此而设立的，而其他法规中也有相应的条款对公司的消亡处理作了明确的规定。

因此，创业经营者在投资选项时就应该明确投资的各项法律法规，这样才能依法行事。

(1)国家有关部门制定的产业政策和工商法规。

私营公司经营者要根据实际情况，取得合法经营后，才能从事经营活动。为此，创业者应熟习《个人独资法》之外，还得应懂得《公司法》、《外商投资公司法》、《私营公司条例》等。这些法规既是公司的组织法，又是公司的行为法。

(2)税务法规。

任何公司或其他经济组织都负有纳税的法定义务，公司纳税是义不容辞的。在中国，有关税收的方法分为三种。

①所得税的法规，如公司所得税、个人所得税。

②流转税的法规。如增值税、消费税、营业税等。

③其他地方税的法规，如城市建设维护税。

(3)财务法规。

财务法规主要是公司会计准则、财务通则和分行业的财务制度等。

(4)自己从事行业所涉及的行为管理规定。

(5)其他法规。

除上述法规外，作为投资者还应熟悉政府的经济政策，国家对某些地区、某些行业、某些行为的优惠及鼓励政策等。

了解投资活动的相关法规是正确进行投资的基础。但由于影响投资活动的法规因素是纷繁复杂的。如何从中理出头绪，科学思维，这也是正确投资的关键一环。

【大家点化】
医药是为病人服务的，不是为利润服务的。赚取利润必须遵守这一原则。

——乔治·默克

做个好好先生是无法得到别人信任的。别人是否信任你完全取决于你的个人品质和能力。你必须使自己变成愿意为别人负责——愿意为别人的生活和希望负责的人，你必须具备这样的品质。

——罗伯特·默多克

284. 唐亚南
——玩弄希望的投机客

【英雄留名】唐亚南

【光辉岁月】
唐亚南看到无数农民渴望通过养殖行业致富的巨大热情，于是他抓住机会，在安徽开办了一家集科研、种植、养殖、商贸、产品开发、休闲旅游为一体的综合性民营企业——安徽万物春科技开发有限公司。并宣称固定资产 9000 多万元，现有员工 728 人，其中大中专以上技术人员 235 人，专家、科研人员 26 人。公司在苏、鲁、豫、皖设立市、县级外地分公司 6 个，办事处 70 个，农业综合服务站 198 个，联合养殖梅花鹿 9216 只。

唐亚南开出了一张“以 1.2 万元联合养殖一对梅花鹿，公司出 3000 元，投资者出 9000 元，一年返利 45%，半年返利 30%”的诱人合同来吸引人气。就这样，他的万物春公司经过三年多的发展，成为一个拥有 10 亿资产的大型养殖企业。

【败走麦城】
2007 年 6 月 28 日，亳州警方突然抓捕了万物春公司董事长唐亚南，理由很明确：涉嫌非法集资。于是乎，唐亚南精心布置的圈钱骗局随即大白于天下。

唐亚南以非法占有为目的，使用诈骗的方法非法集资，骗取群众集资款，数额特别巨大，给国家和人民利益造成特别重大损失，其行为已构成集资诈骗罪。法院一审宣判，唐亚南被判处死刑，剥夺政治权利终身，并处没收个人全部财产。

然而，唐亚南作为一个创业者，是怎么走上不归路的呢？

【如梦初醒】

从设立之初起，万物春公司就不是真正想靠养鹿赚钱，这个鹿场不过是公司进行非法集资的“道具”而已。因为根据合同约定的1.2万元认养一对梅花鹿，公司吸纳了几亿元的资金，起码得养几万头梅花鹿。而万物春的这个基地，加上在河南鹿邑和江西九江所建的梅花鹿基地，总共也不到1000头梅花鹿。

除了所许诺的高回报，万物春公司精心策划的一整套宣传策略，也是让投资者动心的重要原因。在亳州市某工业园区，已经被查封的万物春公司的一个饮片厂，就是当时为了客户参观需要而购买的。

当各地的投资客户前来参观时，公司便临时组织小批量生产一下，纯粹是个“形象工程”。万物春公司还摆放了多种保健酒，同样也只是供展览之用，而没有在市场上出现过，但这些饮片厂、酒厂、养鹿场，以及各种各样的荣誉证书，使得万物春俨然是一家实力雄厚的大企业，集资款因此源源而来。

唐亚南打着为农民致富的幌子从事非法集资，在短短3年时间里，疯狂聚敛了全国9个省市5万多人次的投资款，滚动集资额近10亿元之多，至今仍有2.5亿元客户投资款难以追回。

财富是可以在瞬间完成积累过程，但是有再多的钱也挽救不回自己的性命。私营公司创业者在创立公司之前就应该树立一个创业者应有的责任心，去学习关于经营公司的法律规范，以免骗人最终骗自己，辛苦多年反而坐等牢狱之灾甚至身首异处。

要记住，守法经营是商人永远改变不了的生存前提。

【大家点化】

在一般情况下，金钱是非常有用的，但金钱的价值不会大于它的生产中的作用。如果它被迷信地认为是真正的财富替代品，并因此受到崇拜，那么它的价值就完全失去了。

——亨利·福特

285. 巴雷特·艾尔塞克

——企业纳税，利国利己

【英雄留名】巴雷特·艾尔塞克

【光辉岁月】

巴雷特·艾尔塞克12岁开始为草坪公司工作，17岁时，就创办了自己的草坪

公司，22岁公司已经办得红红火火，业务以50%到100%的速度增长。公司一度做到500万美元，核心业务价值250万美元。

【败走麦城】

在公司业务开展不是很顺利的情况下，艾尔塞克没有再交税，他认为工资和其他开支的需求比缴税更为迫切，想欠下的税收以后再交，可三年后，国税局以他的财产作为抵押，让他缴纳个人所得税、销售税与公司税，一瞬间艾尔塞克就欠了国税局一屁股的债。

【如梦初醒】

艾尔塞克的错误可以说是出于个人的侥幸心理，但最为重要的是企业经营管理的漏洞。

企业资金流与物流、人力资源流、信息流是密不可分的，缺一不可。资金只有流动才能有效益，要流动资金就要有物的流动，也就是商品流动。要有商品流动就要有信息，这就是信息流。有信息就要有人的交流，所以说企业要长期稳健的持续发展这四个要素缺一不可。这四个是相辅相成的关系，有一个出现问题都将影响全局。

商流是动机和目的，资金流是条件，信息流是手段，物流是终结和归宿。也就是说，由于需要或产生购买欲望，才决定购买，购买的原因和理由就是商流的动机和目的；因为想购买或决定购买某种商品，才考虑购买资金的来源或筹措资金问题。不付款商品的所有权就不归你，这就是条件；又因为决定购买，也有了资金，然后才付之行动，这就是买主要向卖主传递一个信息，或去商店向售货员传递购买信息，这些都是信息传递的过程，但这种过程只是一种手段；而资金流也就成为四个流中最重要的一个，这就要求建立资金流动性管理子系统。

资金流动性管理子系统的目标功能作用，是保证企业对资金流动性的需要，使企业在任何需要流动性资金时，都可以得到流动性资金支持，以绝对避免因资金流动性不足而陷入困境。在建立资金流动性管理的同时，税务管理系统应同步进行。

税务管理子系统的目标功能作用，是对企业税务进行安排，包括对时间、地点进行安排、组合，以保证在依法纳税的前提下，降低企业负税率，避免让税务问题造成你的信用危机，惹上不必要的麻烦。

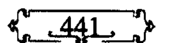
【大家点化】

你要是希望别人用如何待你的方式去对待别人；如果你对每个人都很尊敬，那么这种尊敬会回报给你；如果你诚实且光明正大，那么你总会得到回报。

——迪克·帕森斯

人可以不伟大，但不可以没有责任。

——比尔·盖茨



286. 伯纳德·L·麦道夫

——骗子的悲喜人生

【英雄留名】 伯纳德·L·麦道夫

【光辉岁月】

麦道夫在华尔街可谓传奇人物。几十年来，麦道夫创立的公司对构造华尔街的金融框架发挥了重要作用。不论是传统股票交易还是股票及金融衍生品等新式电子交易系统的发展，麦道夫的公司都功不可没。

麦道夫于1960年创立“伯纳德·L·麦道夫投资证券公司”。这家公司是紧密参与纳斯达克股票市场公司发展过程的5家证券交易公司之一。麦道夫曾任纳斯达克股票市场公司董事会主席。

20世纪80年代早期，麦道夫经营的公司已经成为美国最大的可以独立从事证券交易的交易商之一。2000年公司已拥有资产大约3亿美元，在美国证券交易公司中位居前列。

【败走麦城】

这样一个商业巨子竟然于2008年12月11日被美国联邦调查局逮捕并被起诉接受调查，因为他涉嫌诈骗投资人高达500亿美元，这也许是美国历史上最大的诈骗案之一，而麦道夫也将成为美国乃至世界商业欺诈的最佳典型。更可悲的是，告发他的竟然是他的亲生儿子，大义灭亲的戏剧性的一幕发生在麦道夫的头上。

【如梦初醒】

有专家对麦道夫的诈骗伎俩进行分析，发现他这位商界精英智商果然不同凡响：

(1)利用奢华场所建立人脉网。

多年来,麦氏通过伯纳德·L·麦道夫投资证券公司下属的秘密资本管理分支机构,利用广泛人脉,骗取投资。麦道夫在美国达拉斯、芝加哥、波士顿和明尼阿波利斯等城市编织关系网,利用高尔夫球会所、鸡尾酒会等奢华场所接触投资者。

(2)树立“投资必赚”的口碑。

麦道夫仅在明尼苏达州霍普金斯市山顶高尔夫球俱乐部和橡树岭俱乐部就“融资”超过1亿美元。“当你在高尔夫球俱乐部打球或吃午饭时，所有人都在讲麦道夫如何帮他们赚钱，所有人都想加入 (麦道夫的项目)。”

(3)发展“金字塔形下线”。

麦道夫利用朋友、家人和生意伙伴发展“下线”，有的人因成功“引资”而获

取佣金。因此一些"下线"又发展新"下线"。证券分析师斯普林向麦氏基金投资1100万美元，占个人净资产的95%。他还为麦氏吸引了数十位"下线"，其中既有投资5万美元的普通教师，又有一掷百万美元的企业家。

(4)合理回报率骗倒所有人。

麦道夫每月向客户提交的投资报告显示他非常进取，客户也能随时在数日内赎回投资。而且与一般金融诈骗案的不合理高回报相比，麦道夫每年向客户保证的回报只有约10%，这样便令许多存有疑心的客户也不虞有诈。

综上所述，我们不难发现，麦道夫的诈骗手段之所以取得了成功，那是因为上当受骗者本身就带有一种想通过他获取高额回报的麻痹思想，也就是说，有一种天上掉馅饼的心理。这也是私营公司创业者经常"吃亏"的原因。

市场活动中，私营公司从事生产、经营也是一分耕耘一分收获，天上没有馅饼掉。许多私营公司上当受骗就是以为不劳而获可以发大财，结果，车毁人亡，落入败局。

2006年7月2日，自称是沈阳银州电力物资公司采购员的朱先生来电话询问贵阳银桥通讯公司室内及室外无线网络桥接器的价格，并声称因工程急需订购一批室外网桥，要求银桥通讯公司尽快报价。

银桥通讯公司报价之后，问其要做什么用途，是否需要现场技术支持，对方有点含糊其辞，只说自己有施工队，之后又要银桥通讯公司市场部经理的电话，声称要再谈价格。

银桥通讯公司对这突如其来的高额回报一阵窃喜，但也为这天上掉下来的馅饼担心：一是要货特急，要求一周内供货；二是要银桥通讯公司尽快前往沈阳签合同。在银桥通讯公司起草完合同传真过去之后，朱先生称资金可在合同签订之后全额付款，并多次催促能在周五前现场签约，在此期间银桥通讯公司也从侧面对该公司进行了了解，电信114查询也确有其公司。

银桥通讯公司通过商议之后，决定派一人前往沈阳。当周四下午机票订好之后，通知抵达时间，行程如何安排时，朱先生要求银桥通讯公司前往人员带两万余元的贷款折扣，被银桥通讯公司公司回绝之后，此事便再无下文。

行骗人一般会给你造成急需要货的感觉，约两三个工作日讨价还价后就签订合同，再让你面谈收取回扣。让你周五到公司这也是一个阴谋，他把汇票当面给你办了，你看着放心了，背地里他再撤单，因为你最快下周一才能确认到账。私营公司要避免落入欺诈的陷阱，必须端正思想，以诚实致富作为座右铭，不要企求轻松可以获得巨大财富。

【大家点化】

不管付出多大的代价，为了现代的名誉也要把它完成。

——郑周永

一个人最重要的不是学历，而是具备一种受人爱戴并能使他乐于帮助你的美德。

——本田宗一郎

287. 玛莎·斯图尔特

——细节决定成败

【英雄留名】 玛莎·斯图尔特

【光辉岁月】

斯图尔特曾是美国最早的女证券经纪人之一，并创办有玛莎·斯图尔特家庭用品公司。善于营销的斯图尔特还整合电视媒体与互联网电子商务，建立了全方位的商业销售网络，赢得了“家政女王”称号。

斯图尔特是美国第二女富豪，名声甚至盖过了美国的第一夫人，她所创办的玛莎·斯图尔特家庭用品公司的产品，从杂志、书籍、电视节目到床上用品、花园用具无所不包，她本人也成为美国人心目中典型的女性偶像：不仅事业成功，而且做家务的水平也是一流的。

【败走麦城】

2004 年 3 月 15 日，斯图尔特被迫辞去玛莎·斯图尔特生活多媒体公司 CEO，转而担任创意总监，负责新产品的设计和开发。

2004 年 5 月 5 日，斯图尔特因涉嫌抛售朋友生物科技公司近 4000 股股票时，阻碍司法和向政府作伪证而受到指控。法庭裁定，斯图尔特服刑 5 个月监禁和 5 个月家中禁闭。

【如梦初醒】

玛莎·斯图尔特因为涉嫌经济犯罪而进入监狱，给自己的生意蒙上了阴影。作为一个企业的领导人，不能允许出现一点差池，那样不但容易破坏公司形象，还容易让自己遭受意外的牵制，有可能对企业失去控制，非常危险。

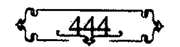
作为一位领导者，在塑造自己外在形象的同时，也要注意保护自己的隐私，更要避免惹上各种是非。有的人经历了各种磨难和考验，才有今天的成绩，但是却因为一件小事翻了船，这种遭遇想想都很凄惨。

因此，天下太平的时候，多想想自己的不足，保持一份低调与克制，是很有必要的。

【大家点化】

我经营企业不是为了索取，而是为了进取，为了创造更多的社会财富，不是要让家属继承企业，而是让专门经营者的时代进入韩国企业发展史。

——金宇中



288. 叶山鹰
——做生意不能缺乏责任感

【英雄留名】叶山鹰

【光辉岁月】

叶山鹰原来在海南发财。他有金融业从业背景，曾做过海南某信托公司常务副总裁，颇谙资本运作之道。

1994年，叶山鹰转到上海寻求发展。后来，他提出在位于浦东三甲港华夏旅游开发区内一块面积达250亩的土地上，修建一个“热带室内主题公园”，取名叫做“上海热宫”，这让上海人激动不已。

“上海热宫”被誉为上海有史以来最好的一个旅游项目，受到上海市政府有关部门的重视，并成功获取了上海有关方面的支持。

接着，叶山鹰又走了第二步棋：三招，即招标、招商、招聘。叶山鹰成立不久的上海天信实业有限公司一朝成名天下知，海内外众多公司垫资垫设备，义无反顾地扑向“上海热宫”项目，各路人才络绎而来，归集到叶山鹰的旗下。叶山鹰亦在一夜间跨进了上海名流的行列。

【败走麦城】

众多海内外有实力的投资商闻风而至，要求与叶山鹰合作“上海热宫”项目。更多的公司包括国内一些上市公司，则出大价钱要求叶山鹰出让“上海热宫”项目的控股权。

为启动“上海热宫”项目，叶山鹰前后只投入了2000万元人民币的资金。浦东华夏旅游开发区内那块250亩的土地，在“上海热宫”项目获上海有关方面的批准正式启动后，叶山鹰以90%的股份获得了控制权。

如果在形势好的时候叶山鹰果断出手，将“上海热宫”项目的控股权出让，他将赚个盆满钵满，赢利至少要以亿元来计算。可惜叶山鹰太贪了，大概他自己也没有想到形势会如此之好，以至于他死抱着控股权不放。在此后近两年的时间内都是如此，这使叶失去了许多机会。

后来，无力开发“上海热宫”项目的叶山鹰，选择了失踪。他永远地消失了，谁也不知道他到哪里去了，谁也不知道他下一次又将从何处露面，只留下“上海热宫”一堆烂摊子在那里任凭风吹雨打。

【如梦初醒】

随着市场经济的发展，各种各样的公司多了起来。人们对于那些没有实体，只能到处找机会，买空卖空的公司有一个很形象的称呼——皮包公司。办皮包公司的人往往靠信息和关系做事，难免出现买空卖空的情形，在一定程度上危害了经济秩序，出现过人人喊打的现象。

如果说“皮包公司”的出现适应了中国改革开放之初各种信息流通不畅，需要一批人做中介的局面，那么他们当中的某些经营者没有把事情做到位，而是玩花架子，就显得不地道了。

形势好的时候，欢天喜地，名利双收；形势不好的时候，就玩失踪，这种懦夫行径为人不齿。叶山鹰的失败，在于他缺少应有的控制力，不具备把一个项目做成生意的能力。

【大家点化】

企业不是赚钱的机器，而是创造社会财富和精神财富，引导国民奋发向上的特殊团体。

——郑周永

289. 摩特西

——过河被拆桥，自身难保

【英雄留名】摩特西

【光辉岁月】

摩特西他1954年毕业于哈佛大学。20世纪60年代，他担任美国青年争取自由协会司库，美国保守派胜利基金会董事和司库，美国保守派联盟主席。为了给自己寻找政治讲坛，他开始在报业发展。那时，他的父亲正担任杜邦企业董事长，如日中天。陆陆续续，摩特西有了两家日报社、二十七家周刊社年收入约900万美元。1967年，他认识了推销员出身的沙欣，两人一见如故，一拍即合。沙欣鼓励、游说摩特西利用家族优势从事金融投机活动，于是，温思罗普·劳伦斯公司问世了。

【败走麦城】

迪安货运公司，为寻找资本上了温斯罗普·劳伦斯公司的门，要求安排160万美元的银行贷款。拖了一年左右，贷款终于来了，却被温斯罗普·劳伦斯扣除了

60万。随后，摩特西又为迪安安排了几笔贷款，这一切的最终结果，是迪安的老板将迪安转到了温斯罗普的门下。最后，摩特西和沙欣卖掉了迪安，获利率将近300%!

埃德蒙·C·久斯蒂，一个房地产商找上了温斯罗普·劳伦斯，贷一笔110万美元的款子，却付给沙欣将近10万、摩特西将近4万酬金，此外还有10多万、各种费用及佣金，再加一块价值40万美元的100英亩土地。

这些商人选择摩特西的原因无外乎他父亲杜邦的名声。这也是沙欣选定他为合作伙伴的原因。

无本万利，摩特西开始不知天高地厚了。在沙欣的劝诱下，他要收购特兰索格拉姆玩具公司。为了收购这家公司，摩特西把温斯罗普25%的股权让给了麦克堂纳·林奇，赊欠了50万美元。摩特西如愿以偿，可就此负债累累。

最终，摩特西的公司由于债主逼债而宣布破产，摩特西也被告上了法庭。

【如梦初醒】

金融投资是一个非常有风险的行业。摩特西的失败就在于在这个行业开创了公司，而他的团队里竟然没有一个懂行的人才，推销员出身的沙欣对于金融行业更是一知半解，这才导致了摩特西在利益的驱使下不断地上当，不断地冒险，最终失败，这样的例子数不胜数。

一位靠技术起家的私营公司老板，刚创业时，他一个人既当董事长，又当总经理，还当总工程师。由于他发明了一种专利，产品的销售形势非常好，公司的总规模很快做到将近5个亿，这5个亿中有1个多亿是他自己的私人财产，其余4个亿是借来的。

这时候，有人劝他，公司到了这样的规模，应该及时地为公司招聘经营人才和销售人才。但是他就是不愿意把总经理的位置让出去，而且还深信酒香不怕巷子深，不愿去招募过多的销售人才。没过几年，因为他欠的债过多，无法及时还债，公司发生了一轮政变，董事长、总经理、总工程师的位子全都没有了。

所以，再能干的企业家也要承认，一个公司的运作需要各类人才的组合。俗话说“一个篱笆三根桩，一个好汉三个帮”，如果认为单枪匹马就能做长久的话，这个公司早晚要出问题。

公司要避免亏损，需要五类关键性人才组成一个优秀的团队。

①技术人才。对于公司来说，首要的是技术维护人才，其次才能考虑技术开发人才。

②管理人才。管理人才必须是专门的管理人才。

③工艺人才。中国有很多的技术设想，而且这些技术设想不仅在图纸中出现，而且在实验室也是成功的，但是一进入工业化批量生产中就出现问题，这就是工艺没过关。

④营销专家。营销专家不是市场推销员，他要对产品的市场状况有充分了解，

要对产品的技术有充分了解，要对产品的客户有充分了解，要对产品的价格前景有充分了解，然后制定整个市场的战略，将这个产品推销出去。

⑤经营专家。

这五类专家是做好一个公司的最基本的人方面的组合。

创业者有了各方面的专门人才，还需要把他们组织成一个具有竞争力的团队，这样才能发挥整体的合力。

【大家点化】

一般人很少会花其时间的1%用于真正的生产。我们仍未真正开发人力资源。

——亨利·福特

290. 禹作敏
——桀骜不驯的中国式农民企业家

【英雄留名】 禹作敏

【光辉岁月】

禹作敏的大名在上世纪90年代初可谓无人不知，因为他带领大邱庄400多号人开办大邱庄企业集团，开创了中国式农民创业先河。

大邱庄自古就是远近闻名的穷村，当地有“宁吃三年糠，有女不嫁大邱庄”的民谣。1979年前后，村支书禹作敏想办轧钢厂，需要集资10万元，还得向其他村借5万元，村内有人反对，禹作敏慨然说：“富不起来，我爬着去给你拜年。”就这样他领导着天津大邱庄男女老少开始了艰苦创业，经过十年的苦心经营，把一个华北盐碱地上的讨饭村变成了全国最富有的村庄。

在1992年的国家统计局《统计年鉴》上，大邱庄成为社会总产值、人均收入等多项经济指标均高居第一位的中国“首富村”。而禹作敏本人也成为中国乡镇企业协会副会长，可见他功不可没。1993年1月，美国的《纽约日报》专门刊登了一篇报道，说：“大邱庄实际上就是一个大公司。这个村有4400人，却有16辆奔驰轿车和一百多辆进口的豪华小轿车，1990年人均收入3400美元，是全国人均收入的10倍。”

【败走麦城】

农民企业家的思想很容易局限在一个地方向外成功扩张的喜悦与骄傲当中，禹作敏就是个思想严重局限的典型代表。而他则多表现为桀骜不驯，骄傲自大上，

于是产生了一定的结果，那就是1993年4月禹作敏被捕入狱，并于1999年保外就医期间心脏病突发去世，一代农民“霸王”就在功成名就之后的自傲中黯然离世。

【如梦初醒】

其实，禹作敏的种种骄横早已表现得淋漓尽致，他由骄横发展到暴力抗法是他走向迷途的响铃。

1992年12月,大邱庄万全公司经理病故,查账时发现其可能有贪污行为,于是大邱庄派四人审查该公司业务员危福和。危福和被非法拘禁,并于12月13日被人用暴力殴打致死，死时全身创伤380处。事发之后，“老爷子”禹作敏决定包庇犯事者，他让相关疑犯或连夜离开大邱庄，或躲藏起来，一切事宜都由他出面抵挡。1993年1月，检察部门派出六名人员到大邱庄取证，不想却被非法拘留13小时，其间还不给任何饮食。随后，当检察院对四名疑犯发出拘传令时,前来执行公务的公安干警又被大邱庄设卡拒之门外。

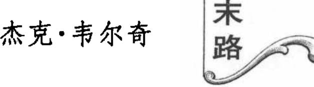
事态由此恶化。1993年2月18日凌晨,天津有关方面动用400名全副武装的武警封锁了通往大邱庄的所有通道,禹作敏命令全村一百多个工厂的工人全部罢工，上万本村及外乡的农民手持棍棒和钢管把守小村的各个路口，与武警全面对峙，并声称“一旦警察进村，就要全力拼搏”。禹作敏本人则以退为进，向外界宣布暂时辞职。如此一触即发的紧张局势，整整相持了三天三夜，禹作敏已经身陷法律的雷区而不能自拔。后经再三交涉,禹作敏才勉强同意武警人员进入这个“禹氏庄园”。警察对大邱庄进行了搜查，禹作敏作伪证说疑犯已经全数外逃，而事实上，其中几人一直藏在村里。后经查实，在禹作敏统领上万“大军”与400名武装干警对峙之时，大邱庄里私藏了15支自动步枪、2000发子弹，还办有一个猎枪厂，一旦擦枪走火，将会发生怎样的景象？一个农民企业家的骄傲思想已经发生了质的改变，失败的结果自是必然之中。

私营公司经营者在取得一定成绩的时候一定要明白这样一个道理：谦虚谨慎是成功人士必备的品格，具有这种品格的人，在待人接物时能温和有礼、平易近人、尊重他人，善于倾听他们的意见和建议，能虚心求教，取长补短。对待自己有自知之明，在成绩面前不居功自傲；在缺点和错误面前不文过饰非，能主动采取措施进行改正。这样才能杜绝妄自尊大，以免听不进去各种信息，从而导致决策失误、丧失人心。谦虚谨慎，才能使经营者准确获取多方面的意见，及时发现新的情况，解决新问题，不断提升管理水平，推动组织目标实现。

【大家点化】

傲慢自大和充满野心对企业和个人都是致命的。

——杰克·韦尔奇



我表面很谦虚，其实很骄傲，别人天天保持现状，而自己就老想着一直爬上去，所以当我做生意时，就提醒自己，如果继续有骄傲的心，迟早一定碰壁。

——李嘉诚

291. 奥古斯特·冯·芬克

——丧失斗志的富翁

【英雄留名】 奥古斯特·冯·芬克

【光辉岁月】

奥古斯特·冯·芬克生于1930年。奥古斯特当初进入银行业就很勉强，根本不是其兴趣所在。

最初，他喜欢的职业是当农民（或者说农庄主），但是在爸爸（著名的银行家）的强迫下，他不得不成天坐在办公室后面，学习怎么玩钱。

1973年，出于税务上的原因，奥古斯特·冯·芬克和哥哥从父亲那里接受了父亲的全部财产，并参与到家族生意中去。1980年，父亲去世，奥古斯特·冯·芬克坐到了总裁的金椅上，延续这个家族的财富。

【败走麦城】

1990年10月1日，奥古斯特·冯·芬克出人意料地把银行卖给了英国巴克莱银行，售价合3亿欧元，他自己也退出了银行的管理层。这种情况的出现对于知道的人来说简直是不可思议。而奥古斯特·冯·芬克面对3亿欧元的诱惑出卖掉了家族的事业也让人无法理解，他虽然并不是穷人，但对于商界来说，他已经是一个不折不扣的丧失了斗志的失败者。

【如梦初醒】

刚开始创业比较难，能“扛”下来靠的是坚韧。到了一定阶段，企业站住脚了，规模也到了不大不小的程度，就非常容易感到疲惫，这个时候很多企业家会选择改行。由于有了资本、实力和经验，能够选择更容易快速成长的行业，这是有很大诱惑力的。这一阶段要“扛”住诱惑，需要更强的韧劲。

具体地说有以下几个方面。

(1)选择地位而不是工作成果。

举例来说，大多数总经理在得到自己职位之前曾是追求成果的“偏执狂”。可惜，当他们达到目标，被人称为总裁或经理之后，其中的许多人就把注意力转到

如何维护自己的地位上来了。

(2)选择个人声望而不是责任。

即使一些领导抵御了过于保护自己地位的诱惑，他们有时还是会失败，这是为什么？因为他们没有促使员工为自己的职责负责，而这恰恰是取得成果的必要条件。此时，领导者们屈服于另一个诱惑：希望自己受欢迎。希望自己受到员工欢迎是人之常情，但对于领导却是危险的。他们不知道，领导有时可以是孤独的。

(3)选择无懈可击而不是信任。

即使有些领导抵御了保护自己的职位、希望属下欢迎、只做正确的决定和保持和谐这四重诱惑，有时也还是会失败。为什么？因为即使领导愿意培养建设性的争执，下属们却可能不愿意这么做。这是由于领导屈服于最后一个诱惑：渴望自己变得无懈可击。

上述三种诱惑应当作为领导们随时的警钟，提醒自己：成功常常导致一系列致命的行为。这些行为是如此的难以控制，改变它们又是如此痛苦。

【大家点化】

人可以不伟大，但不可以没有责任心。

——比尔·盖茨

我总是相信，一个人的幸福由自己去创造，自己的问题自己负责，这是一个简单的哲理。

——雷蒙·克罗克

292. 刘常明
——空手套白狼是一种幼稚的做法

【英雄留名】刘常明

【光辉岁月】

1984年前后，赵章光发明的中药成分生发剂“章光101”，由于效果显著，很快在东南亚一带大卖。当时，不少人靠当“章光101”的代理商而一夜暴富，刘常明便是其中之一。

结识了赵章光之后，刘常明成为“章光101”日本市场的总代理。短短一两年，他就跻身于当时在国内还属凤毛麟角的“百万富翁”行列。



【败走麦城】

1992年，北京郊区沙河镇小蔡村还十分冷清和荒凉。

就在那年岁末，一块硕大的公司招牌挂了出来："京港合资飞达玫瑰园别墅有限公司"。它的主人，就是刘常明。

玫瑰园占地49.9万平方米，当时规划建设别墅800余套，每套售价300万元以上，项目开盘时便被誉为"首都第一别墅"。

不过，刘常明从一开始并没有打算认认真真地建造别墅。玫瑰园自轰轰烈烈地开盘之后，迟迟没有破土动工。

事实上，飞达玫瑰园首批卖楼花的资金一经到位，就迅速被挪作他用。支付首批购房款的大多是香港人，因为飞达玫瑰园是北京市第一个赴港招商的房地产项目，权力背景给玫瑰园罩上了一个特殊光环。

刘常明花重金雇佣某知名美国规划师设计了一套十分精致豪华的规划图和别墅设计图，然后频繁地刊登广告，四处招商。他希望找一个"替身"，好让自己全身而退。他很清楚，玫瑰园当时存在太多的问题。

毕竟，命运对每个人都是公平的，刘常明也不例外。这场"空手套白狼"游戏，最终让他身败名裂。1994年初，欠下巨额债务、心态失衡的刘常明，在家命归西天。

【如梦初醒】

许多经营者从入行开始就想使用奇门怪招打天下，如设置合同陷阱、套用篡改产品批文，假冒广告批文，一女多嫁，许诺巨额广告待款到后溜之大吉……不一而足。

刘常明就是其中的一个。他投资房地产后，没有踏踏实实盖房子，反而挪用资金，偏离了正常业务，没有不失败的道理。

妄想通过"空手套白狼"的手法，把企业做好，把生意做到位，实在是一种幼稚的想法。可以断定，这样的公司是很难发展壮大的，因为他们在迈出第一步的时候就已经失败了。特别是在当代竞争激烈、法律制度日臻完善的市场环境里，"空手套白狼"的伎俩更是寸步难行。既然走到了创业的道路上，经营者就要有一个远大的梦想，敢于迎接市场的挑战。

【大家点化】

我确信，有大量金钱必然带来幸福这一假设是错误的。

——约翰·戴维森·洛克菲勒

要赢得好声誉需要20年，而要毁掉它5分钟足矣。

——约翰·皮尔庞特·摩根

293. 圣杰·巴热克
——人怕出名猪怕壮

【英雄留名】 圣杰·巴热克

【光辉岁月】

数字使者公司成立于 1999 年，正是网络泡沫的鼎盛时期，雇佣人数 35 人，年收入达 1000 万美元。

【败走麦城】

圣杰·巴热克没有系统地制定并执行财务计划，从而造成公司资金短缺，而且巴热克挥金如土，不能勤俭持家，最终公司走向了失败的道路。

【如梦初醒】

"春风得意马蹄疾"是成功企业家的真实写照。企业家经过一番艰苦的创业，突然的成功给心灵以巨大的安慰。但成功过后，企业家的心理难免会出现巨大的变化，忽略了开源节流勤俭持家这些创业成功的法宝，纵情于享受，将大好的事业在挥霍中消失殆尽。企业家在面对突然的成功时，心理的健康应该注意以下几个方面：

首先，要淡化名利。不要居高自傲，任何巨大的成功都凝结着众多共同创业者们的心血，即使你是导致成功的主角，也不要将功劳都往自身上揽。名利会阻碍你的思想，伤害别人，损害自己的人格。

其次，避免骄傲自满。成功是令人骄傲和自豪的，但不能自满，自满就意味着停滞不前。

最后，将成功看做是一个新的起点。能正确对待成功，才能向新的目标迈进。

【大家点化】

浪费和探求利润妨碍了对买主的切实服务。浪费是指在完成某一工作时花费了多余这个项目工作所需要的精力。而贪图利润则是由于目光短浅。

——亨利·福特

对大企业来讲，节俭、稳定和摩擦的减少是至关重要的。

——金·坎普·吉列

294. 劳拉·麦卡恩
——当激情消失的时候

【英雄留名】 劳拉·麦卡恩

【光辉岁月】

世界时装公司成立于1992年，劳拉·麦卡恩与另一个合作者承担了公司的管理责任，在两人共同努力下公司发展到4000万美元的资产，发展态势良好。

【败走麦城】

1997年麦卡恩的合作者突然离她而去，从此她开始一个人经营。两年后麦卡恩的个人婚姻出现裂痕，公司也出现了资金问题，最终，家庭破裂，公司倒闭，她的生活跌入了人生的最低谷。

【如梦初醒】

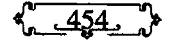
在公司倒闭后的日子里，麦卡恩不断进行自我反思，是什么让其创业的激情消失殆尽，是什么让她在困难面前不堪一击。在创业的过程中，成功总是在历经无数失败后的经验的积累，是在经历无数失败后依然毫不动摇的坚持。麦卡恩而没有清醒并理智地看待所发生的一切，在即将要面临失败时，自身先开始妥协，承认了自己的失败，却没有积极地努力去改变这一切。企业有沉有浮，这就需要企业家有面对这一切的胸怀。

企业家胸怀的内涵是敞开胸怀、拥抱发展。企业家的首要责任就是促使企业不断地发展壮大，一个成功的现代企业家更应该如此。为此，企业家必须敞开自己的胸怀，不断接受新的信息，进行开放性思考，不为小利所困惑，既要有政治家的心胸，又要有金融家的信誉，既要有经济学家的头脑，又要有军事家的胆略，不断致力于企业和社会的大利益。只有企业家有了坚强的心，有了足够的胸怀，企业才能足够有韧性来面对成功的喜悦?与失败的痛苦。

【大家点化】

在当前的市场，我敢说没有一个企业是一帆风顺的，从来没有遇到困难的。因此，从经营者到每个从业人员，都应该具备一种时时准备迎接困难的“困难观”，要有一种被人逼上悬崖的感受。

——井植熏



295. 帕文德·辛格
——创业的激情成滥情

【英雄留名】帕文德·辛格

【光辉岁月】

山谷餐饮有限公司是在一个小餐馆的基础上发展起来的，因餐馆装饰特别，食物味道出众，最终发展成为了一个在多国有连锁店的跨国餐饮集团。

【败走麦城】

在公司发展势头正好的时候，帕文德·辛格却被成功冲昏了头脑，心也开始野了，天天和一群朋友“歌舞升平”很晚才回家。公司管理也被忽视，家庭最终破裂，短暂的成功过后，他的事业和家庭都荡然无存。

【如梦初醒】

创业者能够取得成功往往是靠创业的激情，能够吃苦耐劳，有来自家庭的坚强后盾，将自身全部精力投入到事业当中去。帕文德·辛格却在突然的成功降临后，没有很好地把持住自己。将创业时所受的苦，在创业成功后用纵情享乐来弥补。同时，把家庭也渐渐忽视，将妻子在创业时期的无私的支持抛到脑后，感情在享受中也出了轨。辛苦积累的财富，被外遇的激情渐渐削弱。帕文德·辛格的失败很好地验证了“创业容易守业难的”这条真理。对很多创业者来说，能赚到比想象中还要多的钱，成为社会名流，这都具有巨大的诱惑。一旦对生活失去了控制，当享受成功果实的时候，就忽视对公司的管理，忽视自己的家庭。帕文德·辛格的教训告诉我们创业成功时要把握好两点。

①保持创业的激情，要有危机意识。

②稳固的家庭，是创业者稳定的后方，无论何时都不要忽视个人的情感，事业与家庭具有同样重要的地位。

【大家点化】

坚持、热衷是成功的钥匙。你应该了解你的能力范围，以及你最擅长的事情，然而把你的时间和精力投入其中。

——比尔·盖茨

296. 姬长孔

——乐极生悲的“醉汉”

【英雄留名】 姬长孔

【光辉岁月】

当年正营级退伍军人姬长孔到山东省潍坊市临朐县秦池酒厂报到时，映入他眼帘的是几间低矮的平房，一地的大瓦缸，厂里的杂草长得有一人多高，全厂500多个工人有一半想往外走。这家1990年3月正式领到工商执照的酒厂，只是山东无数个不景气的小酒厂中的一个，每年白酒产量在一万吨左右，产品从来没有跑出过潍坊地区。

姬长孔就这样带着“生”的希望转战全国各地，到处推销那家小酒厂出产的秦池酒。功夫不负有心人，经过艰苦卓绝的“南征北战”，他的白酒生意渐渐红火起来。不拘于现状的他再一次把商人的目光转向了全国商业宣传的最高舞台——中央电视台。1995年11月8日，姬长孔代表秦池酒在中央电视台第二届标王竞标会上以6666万元抢摘“王冠”。

这种一鸣惊人式的造势手段，使姬长孔和他的秦池酒一夜之间享誉全国大江南北。1996年当年度企业实现销售收入9.8亿元，利税2.2亿元，增长五到六倍。尝到甜头的他又在1996年11月8日以3.212118亿元天价卫冕“标王”成功，单是3亿多元的广告费在当时听起来就令人咂舌，更何况一个县城小酒厂好像在一夜之间蜕变成一个酒业帝国所带给人们的无比震撼，姬长孔再一次让中国商界颤了一下。

【败走麦城】

然而，姬长孔和他的酒厂吹响凯旋的号角后就像被自己的酒灌醉了一样，跟人们开起了玩笑。以3亿多元第二次获得标王的姬长孔得意地以为还会像第一次那样“收割”利润。但是，1997年度，秦池完成的销售额不是预期的15亿元，而是6.5亿元；1998年度，更是下滑到了3亿元。秦池酒厂就像一个倒塌的积木，越陷越深，而那名搭建起它的醉汉——姬长孔也因此带着悔恨逐渐淡出人们的视野。

【如梦初醒】

秦池酒厂发展的速度似乎超出了他们的承受能力，姬长孔竞标成功伊始还得

意地笑着，但是标王也不是那么好当的。后来他就犯起愁来：酒卖光了，供不应求可怎么办啊？于是就产生了后来的事情。

1997年初的一则关于“秦池白酒是用川酒勾兑”的系列新闻报道，把秦池推进了无法自辩的大泥潭。年前，就在秦池蝉联中央台“标王”的同时，北京《经济参考报》的四位记者便开始了对秦池的一次暗访调查。一个县级小酒厂，怎么能生产出15亿元销售额的白酒呢？

在四川省邛崃县，记者找到当地一家叫“春泉”的白酒厂。据称，秦池的散酒主要是由这家企业在当地收购后提供的。

一个从未被公众知晓的事实终于尴尬地浮出了水面：秦池每年的原酒生产能力只有3000吨左右，他们从四川收购了大量的散酒，再加上本厂的原酒、酒精，勾兑成低度酒，然后以“秦池古酒”、“秦池特曲”等品牌销往全国市场。

《经济参考报》的报道刊出在1997年1月中上旬，几乎是在很短的时间里，这则报道被国内无数家报刊转载。还沉浸在喜悦之中的秦池遭遇到了最猝不及防的一击。而姬长孔则在全国一片失信声讨中悔不当初。

品牌，是由品与牌两个要素构成。品就是品质、质量。品牌首先体现在产品的质量上。没有好的品质作为支撑，再好听、再上口的名字也都是空中楼阁、海市蜃楼，正所谓“金玉其外，败絮其中”，谁还敢再买你的产品？

所以私营公司经营者一定要铭记，质量是私营公司成败的生死线。它可以使一个百年老字号名牌毁于一旦，更何况像秦池这样的后起之秀。谁敢在质量上动手脚，不仅难以成功，更会遭受灭顶之灾。私营公司要想练就一流品牌，必须重视质量，严守质量防线，才能成功。

【大家点化】

我不怕借钱买下那些被认为将要倒闭的、不值钱的、经营不善的报纸。因为我有信用这样的经营理念奠基，只要诚信经营，不值钱的报纸肯定能为我创造财富。

——罗伯特·默多克

不能降低产品质量，不应减少工人工资，不应增加消费者的负担。把脑子用在更好的生产方法上，多动脑子，把事情做得比以前任何时候都好，采用这种方式，将会使企业的各方面都有所受益。

——亨利·福特

297. 陈磊

——纸醉金迷陷末路

【英雄留名】陈磊

【光辉岁月】

20世纪80年代初，中国的改革曙光初露，大多数人都还沉醉在计划经济的“铁饭碗”中，陈磊在朋友的帮助下成立了骄雅时装公司。公司成立不久，就赶上第二届广东运动会的召开。这给了骄雅时装公司一个非常好的机会。

陈磊在朋友的帮助下努力奔走，终于争得了入场式服装的设计与加工。这漂亮的一仗，使骄雅赚到了第一桶金，快速完成了原始积累。

【败走麦城】

初战告捷，骄雅公司本应继续努力、乘胜出击。可有了钱的陈磊感到非常满足，不愿再去辛辛苦苦地操劳奔波，而是沉迷于花天酒地的各种享乐之中。

随着经济的发展，人们的着装渐渐国际化，西装成为人们的新宠。而骄雅公司的产品主要是传统的中山装，但颇为自己的成功而满足的陈磊不愿再去发展创新，只顾自己的享受，没有跟上潮流锐意进取，结果慢慢被淘汰了。

【如梦初醒】

有的私营公司经营者挣了一点钱，有了一点名，就感到非常满足，陶醉在成功之中，不思进取。这样当然也不能保证公司的安全。像陈磊这样，有了一点资本和成绩就满足，小富即安，不思进取，是众多私营公司昙花一现的一大原因。

【大家点化】

从巨额的消费中，我不会得到什么快乐，享受本身并不是我对财富渴求的根本原因。对我而言，金钱只不过是一种证明，是我所喜欢的游戏的一个记分牌而已。

——沃伦·巴菲特

在我看，正如不想成为元帅的士兵不是好士兵一样，一个不想成为大亨的商人就不是好商人。我所欣赏的是西方大亨不以拥有多少财富为满足，而是以能支配多少财富而自豪。

一个人的收入若是另一个人的10倍；并不表示他可以比别人奢侈10倍；更不能保证他比别人幸福。在这种属于心理感受的衡量尺度上，应有金钱以外的标准。

——松下幸之助

298. 陈峰伟
——避免在利益上与人引起瓜葛

【英雄留名】陈峰伟

【光辉岁月】

2005年12月27日，陈峰伟在城市名人酒店对全国各大媒体召开新闻发布会，宣布由他自筹资金300万元、并担任董事局主席的“唐电电器有限公司”正式成立，而公司的第一家电器大卖场将于2006年2月底开门迎客。

【败走麦城】

2006年6月30日，南京后宰门派出所接到一起报案，报案人叫史福全，自称曾任“唐电电器”的副总。2006年4月，陈峰伟位于大成名店内的店铺因装修，需要付2万元装修保证金，史福全称陈峰伟当时拿不出这笔钱，便向他借了2万块钱，并打了欠条，后来他再三讨要均未果。

2006年5月23日，史福全在南京某网站上发表了一篇名为《欠钱不还的唐电》的文章。过了几天，一位自称是江苏某报记者的人打电话给他，以采访需要为由，拿走了欠条。仅仅隔几天，陈峰伟便打电话给史福全，称还钱可以，但要把欠条拿来。

史福全感觉事情蹊跷，于是报警。警方经过调查，发现冒充记者的嫌疑人姓黄，是南京某高校的一名在校大学生，而陈峰伟也与此事有关。同年7月初，就在“唐电电器”开业不久，陈峰伟和黄某均因涉嫌诈骗被警方刑事拘留。

【如梦初醒】

商业世界充满了不确定性，以及数不清的利益纷争。在金钱的诱惑下，在利益的引诱下，许多人出于各种目的做着违背法律和道德的事情，带给人们种种感喟。

陈峰伟没有逃脱商业世界狡黠的一面。他因为一件不起眼的小事被拘留，由此造成的不良影响就难以避免了。每个经营者需要注意的是，一定处理好人与人之间的关系，避免在利益上与人引起瓜葛。如果能这样，那么事业的发展就会稳当许多。



【大家点化】

你必须善于沟通，善于与内部人士沟通，更善于和外部的人士沟通。

——弗雷德·史密斯

299. 周正毅

——经营者要有一颗责任心

【英雄留名】 周正毅

【光辉岁月】

周正毅曾经是中国内地首富。早年周正毅开过点心店、服装店、KTV 歌厅。20 世纪 80 年代后期他去日本和美国淘金，虽然在那里没赚到多少钱，但却学到了如何做生意的本领。

回到上海后，周正毅在股市里积累起了巨大的财富，他的产业包括农业、房地产、高速公路、贸易以及金融。农凯集团高峰时销售收入达 5.40 亿美元，纳税 0.12 亿美元，有 4000 名员工。同时，周正毅成为控制 4 家上市公司的新兴富豪。

【败走麦城】

2003 年 9 月 5 日，周正毅因涉嫌虚报注册资本罪和操纵证券交易价格罪,经上海市人民检察院第一分院批准,被上海市公安机关依法予以逮捕。2004 年 6 月，上海市第一中级人民法院判处周正毅有期徒刑三年。2006 年 5 月，周正毅刑满释放。

2006 年 10 月，上海市人民检察院获取了周正毅行贿和虚开增值税专用发票犯罪的相关证据，决定对周正毅予以逮捕。2006 年 12 月周正毅被上海检察机关采取“强制措施”。2007 年 1 月 21 日，周正毅被依法逮捕。2007 年 11 月 30 日，上海二中院认定，周正毅犯单位行贿罪、对企业人员行贿罪、行贿罪、虚开增值税专用发票罪和挪用资金罪，数罪并罚判处有期徒刑 16 年。

【如梦初醒】

周正毅是因为高级经济犯罪而遭遇失败的。对经营者来说，企业发展壮大，做大买卖，就会牵扯到更多、更大的利益，涉及的关联人数也更多。

因此，经营者加强个人修养，踏踏实实办企业，才是正确的选择。否则，一旦出现问题，不但自己身败名裂，也会给那些与你有利益关联的人，包括广大员工，带来损失和危害。

【大家点化】

我们根植于社会，对顾客和员工负责。我认为那些眼睛一味盯着华尔街的CEO,既无法服务大众，也得不到利益。

——乔治·默克

300. 盖瑞·温尼克
——损害股东利益是最大的败笔

【英雄留名】 盖瑞·温尼克

【光辉岁月】

盖瑞·温尼克在1997年创立GlobalCrossing之前，从来都没有在电信行业工作过，也从来没有运营过一家“公司”。

然而在20世纪90年代末期，盖瑞·温尼克因为创立了GlobalCrossing，而被拥戴成为一个行业天才。这家新公司很快上市，并在一年之后市值达到380亿美元，比福特汽车刚上市的时候更有价值。

【败走麦城】

GlobalCrossing成立两年后，却遇到了麻烦，挣扎在破产的边缘。原来，旗下的一个分公司倒闭了，导致2.5万亿的市场价值流失。

【如梦初醒】

投资者都在努力的想要找出到底哪里出了问题，为什么会这么快就让整个公司面临这样的困境。

遭遇发展困境，GlobalCrossing曾经有幸存下来的机会，那就是建造一个海底的宽带网络将不同的大陆连接在一起，从而有能力提供一些全球电信服务，就像AT&T那样。但是，温尼克在现实中却一直没有实际运作。

后来，温尼克和他的亲信把公司的股票在适当的时期卖掉，任由那些后来居上的投资者们眼看着他们的心血烧成灰烬。

温尼克的失败，很大程度上在于责任心的缺失，以及对股民不负责的心态。企业家的职责就是为股东创造最大价值，如果不努力维护这一原则，并在操作中最大限度上维护股东的利益，那就是不称职的管理者。

【大家点化】

换个角度来看，身为企业家要能看清什么对公司是至关重要的，确定主次，负起重大责任。做不到这一点，不能算是真正的企业家。

——松下幸之助

管理人员把自己看成企业的负责人，就不会忘了企业最主要的目标——增加股东持股的价值。同时，他们也会为了进一步达到这个目标，做出理性的决策。

——沃伦·巴菲特

[General Information]
书名=300位私营公司创业者的失败教训
作者=周伟光编著
页数=462
SS号=12411347
出版日期=2009.11